



Владимир СОЛОВЬЕВ

ПОСЛЕДНИЙ СОЛДАТ ИМПЕРИИ

Юрий Дмитриевич Маслюков в воспоминаниях современников

Annotation

О Юрии Дмитриевиче Маслюкове не случайно мало написано. В течение двадцати лет нас приучали к мысли о единственно правильном пути, который выбрала Россия и по которому она шла, о гении команды Гайдара и Чубайса и о Борисе Николаевиче Ельцине, указавшем путь демократического развития. Маслюков являлся представителем и идеологом совершенно другого, альтернативного пути. Пути, который был настолько эффективен, четок и разумен, что даже восемь месяцев работы Маслюкова в правительстве в составе великолепной тройки – вместе с председателем правительства Евгением Максимовичем Примаковым и главным банкиром Виктором Владимировичем Геращенко – дали возможность стране выйти из тяжелейшего кризиса, в который ее загоняли более десяти лет, и заложить основы, давшие возможность сохранить военно-промышленный потенциал.

- [Владимир Соловьев](#)
 - [Предисловие](#)
 - [Глава 1](#)
 - [Глава 2](#)
 - [Глава 3](#)
 - [Глава 4](#)
 - [Глава 5](#)
 - [Глава 6](#)
 - [Глава 7](#)
 - [Заключение](#)
 - [Приложение](#)
-

Владимир Соловьев
Последний солдат империи : Юрий
Дмитриевич Маслюков в
воспоминаниях современников

Предисловие

Сегодня, когда со страниц газет не сходят сообщения о криминальных войнах, об убийстве Япончика, о ранении Деда Хасана, у молодого поколения возникает ощущение, что в стране нет героев. Олигархи и преступники, теледивы и гламурные персонажи сливаются в бесконечную череду героев ложных, пену истории. К сожалению, зачастую эта пена скрывает от глаз людей настоящих, тот самый хребет, на котором стоит и стояла Россия. Эти люди незаметны и не склонны ко всякого рода внешним эффектам, однако именно они являются теми самыми героями нашего времени, жизнь которых должна стать примером служения родине и осознания своего гражданского долга. Таким был и Юрий Дмитриевич Маслюков, фамилия которого сегодня мало что говорит широкому кругу российских граждан. Но когда во время парада в честь Дня Победы по Красной площади шла военная техника, сидевшие на трибунах специалисты говорили: «А ведь без Юрия Дмитриевича этой ракеты у нас бы не было... Смотри, видишь – идут боевые машины? Это тоже он». И не было практически ни одного военного изделия, чтобы люди не вспомнили о Маслюкове.

К сожалению, я не был достаточно близко знаком с Юрием Дмитриевичем – мы встречались всего несколько раз. Меня в тот момент интересовали некоторые особенности российских космических технологий и деятельность заводов, имеющих к этому отношение. Когда я искал специалиста, способного проконсультировать меня по этим вопросам, знающие друзья в один голос заявили: «Только Маслюков! Человека, который знает лучше, больше, детальнее, чем он, просто нет». Я несколько удивился: «Ну ладно, но где Маслюков и где современные ракетные технологии?» Мне ответили: «Да, ты прав. К сожалению, Маслюкова сейчас там нет, и в этом беда российских ракетных технологий, да и не только их. Маслюков знает все». Я не поверил, попросил перестать рассказывать мне сказки. Не бывает людей, которые знают все! Друзья подтвердили: «Бывает. Это Маслюков».

И действительно, оказалось, что Юрий Дмитриевич непосредственно причастен практически ко всему, что происходило и происходит сейчас в данной отрасли: в качестве конструктора, в качестве директора завода, в качестве руководителя Госплана и члена Политбюро, а впоследствии – в качестве первого вице-премьера правительства России.

Маслюков принимал участие и в восстановлении оборонного завода в Ижевске, и в ликвидации последствий страшной чернобыльской аварии, и в расследовании причин аварии на Саяно-Шушенской ГЭС. Он знал советскую промышленность лучше, чем многие другие. Он – человек-легенда в Индии и Китае: идеи Маслюкова оказались страшно популярны и востребованы в этих странах, их руководители почитали за честь общаться с ним, его портреты висят в самых высоких кабинетах. В Китае Юрия Дмитриевича называли «товарищ Мо». И вот с этим гигантом мне предстояло встретиться.

* * *

К сожалению, большинство современных журналистов предпочитают приходить на интервью неподготовленными. Когда речь идет об областях специфического знания, таких, например, как ракетная техника, это особенно заметно. Поэтому от встречи, на которую я напросился, Юрий Дмитриевич, конечно, был вправе не ожидать многого. Не могу сказать, что я волновался, – просто тщательно готовился. Я понимал, что если этот человек уделит мне хотя бы десять минут – это уже честь. Не потому, что он в свое время занимал высочайшие государственные посты, вовсе нет. Просто я понимал, о личности какого масштаба идет речь.

Маслюков произвел на меня колоссальное впечатление. Высокий, идеально сложенный, красивый мужчина, похожий на античного героя, обладатель огромной физической силы и совершенно нереального, потрясающего интеллекта. Не могу вспомнить, когда еще мне доводилось встречать настолько остроумного, легкого, четкого в формулировках человека – а я в силу моей профессии общался с очень большим количеством людей самого разного рода занятий и

общественного положения. Впоследствии Юрий Дмитриевич тоже проникся ко мне симпатией, и хотя немалая разница в возрасте мешала установлению совсем уж дружеских отношений, я был удостоен чести присутствовать у него на дне рождения. Там был весь цвет российского оборонного комплекса, и надо было видеть, какими глазами эти люди смотрели на Маслюкова!

Когда возникла идея сделать фильм ко дню рождения Юрия Дмитриевича, то казалось – ну должен же хоть кто-то в стране сказать о Маслюкове плохо, взять хоть его идеологических противников. Однако таких не нашлось. Все, с кем бы мы ни беседовали, включая Чубайса, Грефа, Примакова, Горбачева, – все говорили о Маслюкове с глубочайшим, невиданным уважением.

Что же это за странный человек?

Глава 1

Как правило, народ не знает, как работает власть, и не знает людей, находящихся во власти. Простому обывателю они представляются – или, по крайней мере, представлялись раньше – такими небожителями, персонажами неизвестной параллельной реальности, бесконечно далекими от нас и в силу этой удаленности воспринимавшимися как некая однородная масса. Как выразилась одна моя знакомая, помогавшая мне в написании этой книги, – шеренга мужчин в одинаковых серых пальто на трибуне Мавзолея. Их имена произносились подряд и звучали в рифму, напоминая какой-то детский стишок: «Делегацию встречали Слюньков, Воротников, Зайков...» При этом нам, людям молодым, они казались старыми и априори не очень умными. Как выяснилось, те, кто пришел им на смену, хотя и были моложе – по крайней мере, выросли вместе с нами, – но не смогли даже на малую толику приблизиться к этим зубрам по уровню профессионализма.

По роду службы я общался и общаюсь со многими людьми, занимающими высокие государственные должности, и не устаю удивляться тому, что даже среди этих облеченных властью мужей Маслюков производил впечатление Гулливера в стране лилипутов. Конечно, и сейчас есть замечательные министры, глубокие, умные. Но Маслюков вообще – человек отдельный.

Всю свою жизнь он отличался удивительным вниманием к деталям, способностью анализировать и оценивать даже те, на первый взгляд незначительные, явления и события, которые, как правило, остаются незаметными для стороннего наблюдателя. В детстве эта его особенность заставляла родителей думать, что мальчик у них растет какой-то необычный. Например, когда ребенок слышал традиционные «страшилки» о дядьке под диваном, он, прекрасно понимая, что подобное невозможно, тем не менее искренне хотел убедиться – а теоретически мог бы дядя поместиться под диван? И маленький мальчик отработывал все варианты, внимательно наблюдая и глубоко анализируя происходящее.

Я не знаю, как появляются такие люди. Что это – генетическая мутация? Ведь Маслюков – абсолютный герой эпохи, образец всех агиток. Его биография – это биография обычного советского человека. Родился в Таджикистане, в многонациональной семье. Отец погиб на войне. Сам Юрий Дмитриевич – блестяще образованный инженер-механик, получивший военное и гражданское образование: окончил Суворовское училище, затем Высшее артиллерийское инженерное училище, после которого, не чувствуя в себе призвания к дальнейшей воинской службе, поступил в Ленинградский механический институт. Работал в оборонном комплексе, пройдя путь от инженера до заместителя министра оборонной промышленности СССР. Без всякого блага добился самых высоких постов в государстве: был первым заместителем председателя Госплана, первым заместителем председателя Совета Министров, затем председателем Госплана СССР и председателем Военно-промышленной комиссии Совета Министров СССР. Параллельно с этим поднимался по партийной иерархической лестнице, став в 1989 г. членом Политбюро ЦК КПСС. Избирался депутатом Верховного Совета СССР и депутатом Государственной Думы РФ, где принимал участие в деятельности различных комитетов и комиссий. В 1992 г. учредил Институт оборонных исследований и стал его руководителем, затем, в 1995 г., возглавил думский Комитет по экономической политике. В 1998 – 1999 гг. занимал пост первого заместителя председателя Правительства России при Евгении Максимовиче Примакове.

Он всегда решал свою судьбу сам и отказывался от самых обольстительных предложений, если они шли вразрез с его принципами. Отличался масштабнейшим государственным мышлением и колоссальной скромностью в быту. Очень ценил дружбу, товарищество, семью. Был абсолютно лишен всякой внешней аффектации, но если зыркнет – даже лишних слов тратить не надо. Не терпел болтунов, при этом не стеснялся осаживать их самым конкретным образом. На заседаниях комиссии Госдумы, когда выскакивающие вдруг из ниоткуда теоретики начинали учить Маслюкова вещам, в которых ничего не понимали, он всегда мог очень вежливо, но твердо сказать: «Простите, но в этом вопросе вы абсолютно некомпетентны». И люди замирали на лету, как мухи,

разучившиеся махать крылышками, понимая, что возразить-то нечего – уж больно масштабы личности разнятся.

Человек какой-то совершенно иной силы, иного времени, иной эпохи. Идеальный советский человек. Немодный по нынешним понятиям. За всем этим не сразу виден не просто образ с партийного иконостаса, а настоящий, живой мужчина, любящий, переживающий. Человек, который не только руководил многими важными операциями во время ликвидации последствий аварии на Чернобыльской АЭС, но и получил там немалую дозу облучения. Может быть, поэтому Юрий Дмитриевич и прожил так недолго – слишком много рисков брал на себя.

Есть что-то, что роднит его с Наполеоном, – возможно, любовь к артиллерии, тяга к точным знаниям, ненависть к приблизительным представлениям. По стилю управления он очень походил на другого выдающегося политического деятеля и организатора производства советского времени, Дмитрия Федоровича Устинова. И сам Устинов испытывал к Маслюкову огромную симпатию – наверное, чувствовал, что этот тогда еще совсем молодой человек далеко пойдет, хотя, повторю, ни о каком опекунстве или блате речь не идет.

* * *

Что всегда поражало в Юрии Дмитриевиче Маслюкове и чего так не хватает подавляющему большинству старых и новых политических деятелей? В первую очередь это совершенно невероятный, титанический масштаб мысли. О Маслюкове вспоминают как о человеке, который мог бегло оценить любой проект и либо одобрить его, либо сказать: «Нет, это не пойдет». По воспоминаниям друзей и знакомых, этим Маслюков напоминал Сталина и Устинова: непонятно было, как он приходил к своим выводам, однако всегда оказывался прав.

Я пытался выяснить, как ему это удавалось, и ответ каждый раз был один: благодаря погружению в среду. Это можно сравнить с актерской профессией: хороший актер погружается в роль, тренирует память и зачастую дословно знает весь сценарий, а свою роль – вообще до запятой. Маслюков, попав в среду оборонки, впитывал

информацию как губка, постоянно следил за развитием научной мысли и отрабатывал большое количество вариантов задолго до момента знакомства с конкретным предложением. Взяв какую-то тему, он до конца дней не отпускал ее, продолжая читать специальную литературу, отслеживать, наблюдать. В основе его уникальных знаний лежали глубочайшая проработка и феноменально развитая память. Именно благодаря работоспособности Маслюкова и умению пользоваться первоисточниками и сложился этот потрясающий уровень компетентности. Важно и то, что за свою жизнь Маслюкову доводилось вникать в проблемы, связанные с самыми разнообразными областями человеческих знаний, и этот мощный бэкграунд, помноженный на системность мышления, давал ему возможность быстро схватывать в каждом новом вопросе самое главное и выделять приоритетную цель.

В любой области знаний можно выделить несколько уровней подготовки. Первый основан на эрудиции, знакомстве с фактами, сборе информации. Допустим, какие-то сведения можно даже найти в справочниках и энциклопедиях. Но что дальше? Одних фактов мало, необходимо собрать все воедино и сделать выводы, и мы переходим на следующий уровень – рождается механизм формулирования задачи. Пожалуй, именно это умение является основной чертой таких крупных управленцев, как Маслюков. Самое сложное – увидеть образ будущего, сформулировать целевую задачу по созданию того, о чем даже конструктор еще не имеет ни малейшего представления.

Юрий Дмитриевич умел создать для себя такое видение и описать родившуюся в его представлении картину так, чтобы она однозначно понималась всеми. Естественно, вся эта огромная интеллектуальная работа оставалась незаметной для окружающих, видны были лишь ее результаты, если угодно, вершина айсберга – неожиданные вопросы и точнейшие формулировки, вскрывающие самую суть проблемы. Друзья вспоминают о нем как о блестящем, тонком и умном руководителе. Рассказывали о множестве эпизодов, когда Юрий Дмитриевич потрясал всех справедливостью анализа, смелостью и бесшабашностью.

Лично для меня Маслюков неожиданно оказался проводником в иную реальность. Собирая материал для публикации, я встречался с политиками и управленцами, период наиболее активной деятельности которых пришелся на советскую эпоху, и фактически последний раз я что-либо читал или слышал о них довольно давно. Оборонкой до этого момента я серьезно не занимался, поэтому мои познания в данной области были крайне фрагментарными. Но когда в кафе либо в офисах я интервьюировал людей, воспоминания которых легли в основу этой книги, после каждой беседы у меня становилось тяжело на душе, и печаль моя не была светла. Я смотрел на еще сравнительно молодых и крепких мужчин – они к тому же и выглядели моложе своих лет, при том что большинству из них было далеко за шестьдесят, а то и за семьдесят, – и поражался живости их ума, высочайшему уровню знаний и феноменальной памяти. На их фоне нынешние министры, депутаты Госдумы и прочие управленцы любого ранга выглядят маразматическими старичками, независимо от того, каков их реальный биологический возраст.

Я беседовал с этими людьми, оставшимися не у дел в силу своего излишнего профессионализма, который в наши дни стал вызывать раздражение, и думал – насколько же богатой должна быть страна, если она так разбрасывается последними солдатами империи. И ведь разбрасываемся мы отнюдь не рядовыми, но генералами и маршалами – главными конструкторами и выдающимися организаторами. Пытаясь найти некий новый потенциал, мы хороним реально существующий уровень профессионализма и отказываемся от таких знаний, от такой глубины экспертизы, от которых ни одна другая страна не может себе позволить отказаться просто так.

Владимир Путин однажды сказал: «Странно, мы же столько научно-технических секретов в свое время из-за рубежа натаскали, что же мы их никак реализовать не можем?» Ответ на этот вопрос не так прост, как кажется. Владимир Владимирович не знал – да, в общем, и не должен был знать в силу своей предыдущей профессии разведчика, – что зачастую в науке информация о результате каких-либо конкретных работ очень важна именно для того, чтобы в дальнейшем не двигаться в данном направлении, поскольку усилия не приведут к желаемым последствиям.

Известен случай, когда талантливый физик, руководивший советскими ядерными исследованиями, в разговоре с Иосифом Виссарионовичем Сталиным с легким пренебрежением отозвался о Лаврентии Павловиче Берии, который, как известно, курировал эти разработки: «Берия, безусловно, способный человек. Если бы он пошел ко мне младшим научным сотрудником, где-то через полгода он, пожалуй, начал бы слегка разбираться в нашей тематике». Ирония ситуации заключалась в том, что Берия оперировал огромным массивом данных, полученных советской разведкой, и прекрасно понимал, каким путем уже не нужно идти. Однако выдающийся ученый не хотел слушать подсказки Берии – собственное эго мешало ему следовать советам, как ему казалось, дилетанта. Нетрудно догадаться, что Берия на своем месте остался – а вот ученый, конечно, не был подвергнут репрессиям, но и над ядерной темой больше не работал.

* * *

Юрий Дмитриевич рассуждал обо всем, демонстрируя знания, вызывающие у современных менеджеров чувство ненависти и действующие на них, как красная тряпка на быка. Для него был немыслим чубайсовский стиль управления, где самое важное – это не инженерные знания и умения, а личная преданность и финансовый бэкграунд. Он был последним из когорты государственных деятелей, считающих по определению ненормальной и невозможной ситуацию, когда конкретным техническим производством руководит финансист, а среди высшего руководства какой-либо отрасли не найдется ни одного человека, имеющего хоть малейшее представление о ее специфике, не говоря уже о том, чтобы знать ее как свои пять пальцев.

Маслюков был способен видеть экономику страны как единое целое и одновременно акцентировать внимание на мельчайших подробностях. Он знал, что происходит на конкретных заводах, причем не только расположенных на территории Российской Федерации, но и тех, что после распада Советского Союза оказались в других странах. Один из сотрудников Маслюкова вспоминал свою поездку с Юрием Дмитриевичем в Таджикистан, на оборонный

завод, – и оказалось, что Маслюков детально осведомлен о работе этого завода.

Как же должны были ненавидеть его новые управленцы, считающие, что нет разницы, чем тебя поставили руководить, важны лишь денежные потоки! И к каким глупым, поверхностным и ошибочным решениям приводит это убеждение! Когда Геннадию Андреевичу Зюганову потребовалось проанализировать причины аварии на Саяно-Шушенской ГЭС, он, естественно, обратился к Маслюкову. Этой работой Юрий Дмитриевич занимался с упоением, она была ему близка и понятна. Он встречался в Санкт-Петербурге с директорами заводов, выпускающих турбины, вместе они дотошно выискивали возможные неполадки, проверяли вероятность поставки бракованных деталей. Глубина аналитической записки, которую подготовил Юрий Дмитриевич, поражает. А вывод прост и страшен в своей простоте: авария произошла из-за того, что станция не содержалась должным образом.

Говорят, что академик Валерий Алексеевич Легасов, участвовавший в расследовании аварии на Чернобыльской АЭС, увидел и охарактеризовал предпосылки той катастрофы в довольно неожиданном ключе. Главная из них, по мнению Легасова, – несоответствие нравственно-культурного уровня тех, кто управлял станцией «Чернобыль», сложности объекта. Грубо говоря, эти люди опирались не на Толстого и Достоевского, а на таких же узких специалистов, как они сами, и это колоссально снижало уровень их компетентности. Маслюков, который тоже расследовал чернобыльскую трагедию, сделал похожие выводы, отметив резкое падение профессионализма, нарастающую системную некомпетентность, общую разболтанность, отсутствие должных регламентов и их четкого исполнения. И те же обстоятельства сыграли свою разрушительную роль в происшествии на Саяно-Шушенской ГЭС.

Чтобы управлять атомной станцией или, если угодно, той же ГЭС, нужно учиться как минимум лет десять. Существуют специальные тренажеры. На оператора обрушивается огромное количество информации, в которой он должен мгновенно ориентироваться и при необходимости быстро принимать решение. Представьте себе кабину пилота – вокруг множество приборов, показания которых критически

важны в каждый конкретный момент времени. Для того чтобы научиться оперативно считывать нужную информацию, придется провести сотни часов сначала на тренажерах, потом в учебных полетах с инструктором, и лишь потом вас допустят к самостоятельному управлению. А ведь электростанция устроена в разы сложнее.

Сегодня некомпетентность, как ржавчина, поразила всю страну. Механистический подход к управлению, непонимание принципов построения и функционирования столь сложных систем, как промышленные объекты, привело к разрушению инфраструктуры, обеспечивающей их безопасность. Так, на Саяно-Шушенской ГЭС инженерные и ремонтные службы, как «непрофильные», подверглись варварскому сокращению и выводу за штат. Но ведь все когда-то приходит в негодность, и надо было вовремя остановиться, отремонтировать станцию, а не душить ее до конца. Результат не заставил себя ждать. Беда в том, что «эффективные менеджеры» считают своей главной задачей не безопасность и устойчивую работу станции – что на самом деле является наиболее важным, – а выкачивание денег.

Можно сделать и еще один вывод: катастрофы на Саяно-Шушенской ГЭС могло не быть, если бы энергосистема страны по-прежнему оставалась единой не только по названию. Геннадий Зюганов, принимавший участие в работе комиссии по расследованию причин аварии, среди главных предпосылок называет тот факт, что «Чубайс разрубил единую энергосистему на множество кусков».

Раньше человек, который следил за приборами и видел, что падает частота, врубил бы один блок на Новосибирской станции, второй на Красноярской, третий на Иркутской, выровнял бы частоту, и все бы стало нормально. А тут ему делать нечего – на Братской ГЭС случился небольшой пожар, вот он и врубил все агрегаты на Саяно-Шушенской. Во-первых, их никогда все одновременно не включали, во-вторых, второй блок был на ремонте и еще не вполне исправен. Ладно, диспетчер видит, что уже все стрелки прыгнули выше нормы. Можно было все отключить, но ведь его главная задача – не остановить алюминиевые производства, на которых олигархи наживают свои миллионы и миллиарды. В результате угробил все. Слава Богу, там пять человек работяг успели

подняться в темноте наверх и закрыть плотину, а то бы утопили еще и поселок, где почти десять тысяч человек проживало. Но вся первая смена, семьдесят человек, все утонули.

* * *

Как готовился Маслюков, много рассказывают его друзья и коллеги еще со времен Ижевска. Он никогда не стеснялся говорить на всех уровнях и со всеми, для него никакой роли не играл возраст контрагента, важно было лишь то, насколько он понимает, о чем идет речь, насколько он профессионален. И тут человеку давался полный карт-бланш. Если ты профессионал и понимаешь, что делаешь, тебя выслушают с максимальным уважением. Один из сотрудников Ижевского научно-исследовательского технологического института, много контактировавший с Маслюковым по работе, вспоминает:

В институте я работаю с 1966 г. Пришел как раз в 8-й отдел несколько месяцев спустя после того, как Юрий Дмитриевич стал заместителем начальника отдела автомобилестроения. В то время он занимался строительством автомобильного завода, его оснащением, разработкой технологий. А наш отдел был связан с вооружением, с оружейными заводами, поэтому у нас с ним практически не было совместных вопросов. Но вскоре он был назначен главным инженером института, то есть в сферу его контроля уже попадали все подразделения института, в том числе и наше. Вот тогда нам пришлось достаточно много контактировать – я к тому времени уже был ведущим инженером, начинал самостоятельные работы по нескольким предприятиям, руководил этими работами. Надо было постоянно докладывать о ходе работ, сообщать об организационных проблемах, решение которых было не в нашей компетенции.

У нас с Маслюковым сложились самые хорошие отношения, как у меня лично, так и у других руководителей. Во-первых, в нем была доброжелательность. Он не был над нами начальником – он был старшим. Мы с ним практически одноклассники, и воспринимали друг друга именно так: по возрасту мы равны, а по сегодняшнему

положению – нет. Он никогда не кичился этим, но задачи всегда ставил четко, обозначал конечную цель, конечные сроки. Давал время подготовить предложения, внимательно их рассматривал, а после согласования только периодически контролировал ход работ. Вот это было очень характерно в общении с ним. Это был человек, к которому идешь за советом без дрожи в коленях.

Другой ижевский коллега Маслюкова рассказывал, как однажды Юрию Дмитриевичу срочно понадобилось делать доклад перед высокими инстанциями о состоянии дел на предприятии, которое он курировал. Времени, чтобы как следует подготовиться, не хватало – звонок из министерства поступил неожиданно, а доклада ждали уже на следующий день. Но лететь на совещание и представлять там приблизительные данные – это не по-маслюковски. И решение проблемы оказалось сколь необычным, столь и эффективным.

Работа была интенсивная, многоплановая, много специалистов задействовано, и вот Юрий Дмитриевич вызвал нас и говорит: «Завтра летим в Москву на коллегию. Я буду делать доклад, вы мне должны его сегодня вечером подготовить. Поздно мы не будем задерживаться, летите со мной, в самолете обсудим». И помню, во время полета – а от Ижевска до Москвы часа полтора, может, чуть больше – мы сидели кружком и излагали свои выкладки, свои вопросы, которые были поручено подготовить. Тут же он вносил коррективы, складывал эти бумаги в нужной последовательности. Ну и потом приехали все вместе в министерство. В зале заседаний идет коллегия, Маслюков читает доклад, а мы в предбаннике его ожидаем. Когда он вышел после окончания коллегии, сказал: «Ну ребята, молодцы. Вы меня вооружили той информацией, которая оказалась достаточной и убедительной для того, чтобы этот вопрос был оценен нормально».

Мне запомнился еще один пример его человеческого отношения к людям, которые работают, когда надо, и ночь, и вечер. Мы делали зарубежный объект в Ливийской Джамахирии. Юрий Дмитриевич был тогда в ранге заместителя министра. Необходимо было срочно подготовить материалы для рассмотрения и утверждения экспертизы. Все было уже сверстано, но надо было все еще раз просмотреть, проверить целостность материала, оценить сильные и

слабые стороны, прикинуть, как их реализовать. И мы засиделись в московском институте «Проектмашприбор» – тогда он назывался «Союзмашпроект» – до одиннадцати вечера. А прилетели самолетом рано утром, где-то часов в восемь уже в кабинете сидели. И куда деваться? Но, оказывается, Маслюков распорядился, чтобы нам забронировали гостиницу в Красногорске, где был учебный центр министерства. Мало того, мы же без ужина остались, так он попросил, чтобы в ресторане для нас организовали ужин горячий, и дал свою машину. Нас увезли туда, поселили, накормили, и уже когда мы вышли из ресторана, сытые и довольные, он звонит: «Ну, как у вас, все там сложилось?» – «Сложилось!» – «Тогда спокойной ночи, завтра увидимся». Вот это качество всегда его отличало как человека. Он всегда помнил, что если он людей нагружает и имеет возможность при этом о них позаботиться, то должен позаботиться.

* * *

У Юрия Дмитриевича были очень четкие взгляды на жизнь и на человеческие взаимоотношения. Никто не осмелился бы назвать его человеком зашоренным: Маслюков всегда действовал абсолютно адекватно ситуации, гибко реагируя на меняющиеся условия, и в то же самое время ему удавалось строго следовать своим принципам, не поступаться ими, проводить единую линию.

Будучи специалистом высочайшей компетенции, человеком, способным постоянно учиться и познавать, Юрий Дмитриевич был уверен, что самой большой ценностью в стране является квалификация рабочей силы. Он всегда ценил в людях квалификацию, компетентность и порядочность – причем во всех смыслах: порядочность чисто человеческую, порядочность руководителя (сказал – сделал), профессиональную порядочность. Никогда не давил авторитетом, спокойно мог вытерпеть чужой отрицательный ответ, но раз какое-то решение уже принято – не отступал и не сворачивал. Я спрашивал у людей, которые работали с ним: в чем особенность Юрия Дмитриевича как руководителя? Он что, был жесткий? Да нет, ответили мне, нельзя сказать, что жесткий. Он не сюсюкал, мог строго

спросить, был требовательным, не терпящим разгильдяйства и необязательности, но при этом очень человечным и увлекающимся. И было у него еще одно великое качество: он всегда ставил вперед не понты, а работу. Заместитель генерального директора Института точной механики и вычислительной техники им. С.А. Лебедева РАН Геннадий Валентинович Савастеев вспоминает:

В конце 1960-х – начале 1970-х гг. Юрий Дмитриевич работал в Ижевске, а я работал в одном из подразделений Министерства среднего машиностроения. Наши руководители решили, что определенные детали для определенных изделий Минсредмаша могут хорошо и быстро изготовить в Ижевске, и точность и качество изготовления будут достойными. Была разработана конструкторская документация, и я был командирован в Ижевск как рядовой инженер – уточнить технические требования для изготовления этих деталей. Первый, с кем мне довелось столкнуться на этом поприще, был Юрий Дмитриевич Маслюков.

Обычно, выезжая в подобные командировки, мы где-то встречали поддержку, где-то отторжение, где-то непонимание. А здесь Маслюковым был проявлен совершенно неожиданный интерес на чисто техническом уровне. Сразу чувствовалась огромная любознательность и глубина понимания данного механического устройства. Юрий Дмитриевич высказал нам столько предложений, касающихся рационализации изготовления необходимых нам деталей, что, честно говоря, мне пришлось звонить в свою организацию, чтобы рассказать о предложенных изменениях и о том, к чему они приведут.

Герман Оскарович Греф, которому довелось поработать вместе с Юрием Дмитриевичем в правительстве Примакова, отзывался о деловых и личных качествах Маслюкова с колоссальным уважением.

Знаете, честно могу сказать, что я к нему относился с некоторым предубеждением, так как он был членом коммунистической партии. Первое наше знакомство состоялось, когда он был депутатом Думы, а я работал в правительстве, еще первым заместителем министра. И, скажем так, меня впечатлило

то, что он был очень интеллигентный по своим манерам и поведению человек. Я еще тогда подумал: надо же, и среди коммунистов есть такие вдумчивые и интеллигентные люди. У меня было очень мало опыта работы с коммунистической фракцией в Думе, но Юрий Дмитриевич тогда явно выделялся. В дальнейшем мне пришлось с ним значительно больше работать, когда он был назначен в правительство, сначала министром, потом первым вице-премьером. И я понял, что это человек абсолютно рыночных взглядов, что в идеологии мы с ним абсолютно не расходимся. И более того, что это человек с громадным опытом понимания, в первую очередь, того, что такое промышленность в стране – и оборонная промышленность в частности.

Это был человек, который абсолютно не страдал высокомерием, или надменностью, или каким-то очень пиететным отношением к собственной персоне. Я бы сказал, что его черта – исключительная мудрость и адекватность, он был очень адекватен. И, пожалуй, очень талантлив в коммуникациях. Даже если его точка зрения очень сильно отличалась, он умел так коммуницировать, что ни у кого не возникало раздражения и желания пойти на конфликт.

И еще надо отдать Юрию Дмитриевичу должное – он умел изменить свою точку зрения под воздействием аргументов. Могу привести пример, в частности, реструктуризации одного предприятия – не буду разглашать конкретное название, – по которому мы с Маслюковым расходились в подходе, в том, что же с ним делать. Он считал, что нужно выделить необходимые ресурсы для того, чтобы обновить основные фонды, создать линию для производства нового типа оружия. Моя же точка зрения заключалась в том, что, конечно, нужно сначала качественно изменить менеджмент. Потому что мы видели, что все последние годы финансовые параметры предприятия ухудшались. И после двух разговоров на эту тему, когда я показал Юрию Дмитриевичу все финансовые выкладки и сказал, что не экономика виновата в сложившейся ситуации на предприятии, а неквалифицированные действия менеджмента, он согласился. Его решение было следующим: смена генерального директора как условие предоставления помощи и требование, чтобы новый менеджмент представил планы санации –

оздоровления предприятия. И только под это были выделены ресурсы, причем значительно меньших объемов, чем изначально запрашивались.

Причем это только один из подобных моментов, когда у нас вырабатывался какой-то компромисс в подходах к развитию тех или иных предприятий. Строго говоря, ему ведь не обязательно было меня слушать. Он был вице-премьером, я – первым заместителем министра. Частенько так и бывает, мол, я принимаю решение выделить деньги, ваше дело исполнить это решение. И все. Вот такой позиции у него никогда не было.

* * *

Маслюков искал талантливых людей и делал все возможное для того, чтобы они поднимались по служебной лестнице – от директоров предприятий и главных конструкторов и дальше вверх. Наверное, потому что во многом он вспоминал свой собственный опыт – бесценный советский опыт кадрового роста. Да, конечно, ему оказывалась определенная протекция, но это была протекция отдельного типа, та самая, которую можно сравнить с заботой любящего отца о сыне – не пристраивать в теплое местечко, где не дует и не каплет, но поручать самые важные и тяжелые задания и спрашивать строже, чем с любого другого, воспитывая понимание «если не мы, то кто?». И сам Маслюков как раз был из таких.

Он вообще очень бережно относился к кадрам. Здесь уместно вспомнить следующий момент: на закате советской эпохи много говорилось о борьбе с привилегиями, и одним из распространенных мотивов было осуждение так называемой номенклатуры, мол, если тебе повезло попасть в эту управленческую элиту, ты из нее уже не выпадешь, а разве это справедливо? Однако рациональное зерно в такой практике все же было. Представьте себе: человек годами учился, наращивал опыт, поднимался по служебной лестнице и в конечном итоге проявил себя как блестящий директор завода, попал в номенклатуру, его назначили заместителем министра – а он, как говорится, не тянет. В принципе, совершенно нормальная ситуация – у каждого из нас существует свой потолок, границы личной компетентности в той или иной области. И что же теперь делать –

разжаловать неудачника в мастера цеха, разом похоронив все его прошлые заслуги? Нет, человеку подбирали аналогичное место директора завода, то есть именно такой участок работы, который наилучшим образом подходил ему по менталитету и позволял с максимальной отдачей использовать накопленный им опыт, знания и квалификацию на благо государства и общества.

Те, кто работал вместе с Маслюковым, среди его впечатляющих умений называли и способность формировать эффективные рабочие группы для выполнения какого-либо задания. Приходя работать на новое место, Маслюков практически не менял кадровый состав, все оставались на своих местах, за исключением случая, когда он стал первым вице-премьером, – тогда весь секретариат сменился. Однако ему удавалось таким образом реорганизовать и модернизировать структуру, что организация начинала работать совершенно по-другому. Юрий Дмитриевич действовал с удивительной прозорливостью, сделавшей бы честь любому психологу, при том что, разумеется, не имел никакого специального образования в этой области. Он просто внимательно изучал личные дела и пару-тройку раз беседовал с людьми с глазу на глаз. Системный подход и укоренившаяся с детства привычка уделять максимум внимания деталям позволяли сделать верные выводы о способностях потенциальных членов группы, а в результате все замечательно понимали друг друга с полуслова, при том что могли встречаться даже не каждый день, в коллективе не было ни единой распри, каждый раскрывался полностью и с максимальной отдачей.

* * *

Маслюков был человеком, ненавидящим беспорядок, – и здесь опять вспоминается Наполеон. Но Наполеон – великий разрушитель и обладатель гигантского эго. А Маслюков – великий созидатель и человек, начисто лишенный самовлюбленности, но отнюдь не самоуважения. Представить себе, что кто-то мог бы разговаривать с Юрием Дмитриевичем неуважительно, невозможно. Ходят слухи, что однажды на заседании Политбюро из уст Горбачева прозвучало нечто вроде: «Да что вы такое говорите, все должно быть не так, это бред

какой-то!» Юрий Дмитриевич вспыхнул: «Это я говорю бред? Ну тогда сами разбирайтесь!» – на стол полетела папка с документами и очешник, который остановился прямо перед Михаилом Сергеевичем, после чего Маслюков повернулся и вышел из кабинета.

После этого Горбачев никогда не позволял себе даже намека на неуважительный тон в беседах с Маслюковым, тем более что идеи Юрия Дмитриевича он очень ценил – хотя, к сожалению, слишком редко, судя по результатам, следовал его рекомендациям. Но мнением дорожил настолько, что неоднократно, прочитав представленные ему записки, звонил глубокой ночью, чтобы еще раз проговорить все детали, убедиться в позиции Маслюкова и выработать собственную. Свою же точку зрения Маслюков высказывал всегда, невзирая на чины и звания собеседников, и делал это весьма аргументированно и очень конкретно, не испытывая никакой потребности разводить политесы. Лауреат Нобелевской премии физик Жорес Иванович Алферов вспоминал об одном из подобных случаев:

Я два раза присутствовал на заседаниях Политбюро, тогда генеральным секретарем уже был Михаил Сергеевич Горбачев. Для меня все это было в новинку. Помню заседание, на котором обсуждались проблемы развития электроники в стране. Поводом для него, кстати, послужило одно странное стечение обстоятельств: в газете «Правда» появилось сообщение, что японцы создали схему с совершенно невероятным, на порядки превосходящим все обычные параметры быстродействием. Естественно, этим заинтересовалось Политбюро. Президентом Академии наук в то время был Гурий Иванович Марчук. Он пригласил академиков Велихова, Валиева, Прохорова, профессора Лихарева из МГУ и меня, чтобы вместе разобраться в происходящем.

Выяснилось, во-первых, что в газете «Правда» была допущена ошибка, в результате чего быстродействие схемы и было указано таким высоким – переврали на несколько порядков. Во-вторых, сама исходная схема была абсолютно непрактична: она работала при температуре жидкого гелия, что позволяет действительно добиться очень высокого быстродействия, но в реальной жизни малоприменимо.

Тем не менее заседание было назначено, мы на него, естественно, пришли, и каждый высказывал свою позицию, не забывая и об областях, в которых мы сами работали. Хочу сказать, что в итоге заседание оказалось весьма продуктивным, но вот что меня поразило: по большей части говорил только один человек, а остальные предпочитали быстро соглашаться с генеральным секретарем или просто помалкивать. И одним из немногих, кто высказывал свою позицию и отстаивал ее, был Юрий Дмитриевич Маслюков. В тот раз он поддержал наши предложения. В результате были внесены изменения в готовящееся постановление ЦК КПСС и Совета министров по развитию электронной промышленности, и был запущен целый ряд важных и давно назревших проектов.

О том, что Маслюков никогда не шел на поводу у вышестоящего руководства и всегда вырабатывал свою позицию, рассказывал и Артем Андреевич Троицкий, бывший заместителем Юрия Дмитриевича в те годы, когда тот занимал пост председателя Госплана.

Можно многое рассказать о его настойчивости, упорстве в решении вопросов. В 1990 г., когда делался план на 1991 г., была очень трудная обстановка в стране с инвестициями, ресурсами и т.д. Вопрос о проекте плана будущего года рассматривался на коллегии Госплана, шли довольно жаркие споры, в том числе и ваш покорный слуга выступил, и притом очень резко, поскольку ситуация была такая, что инвестиции для развития ТЭКа, на котором, по существу, жила страна – это нефть, газ, электроэнергия и т.д., – были урезаны примерно в полтора раза. Естественно, я, как отвечающий за этот участок деятельности в планировании, очень резко и жестко выступил. Юрий Дмитриевич меня тоже достаточно жестко, но корректно осадил, сказал, что мы с этим потом разберемся, когда сделаем план. Я на это ответил, что потом уже будет поздно разбираться, потому что страна этого не выдержит. Ну и он тоже меня поправил надлежащим образом.

Но на следующий день он собрал соответствующие подразделения Госплана и рассмотрел всю проблему досконально. Убедившись после дополнительных проработок в правильности постановки вопроса, он пошел к Рыжкову, доложил всю обстановку.

Однако вообще-то, объективно говоря, стране неоткуда было взять ни инвестиции, ни ресурсы. Для того чтобы как-то поправить дело, нужно было снимать финансирование или с вооружения, или с социальной сферы, или с каких-то других программ, которые уже были под контролем Центрального комитета партии. Рыжков сначала поручил решить вопрос своему первому заму, был такой Лев Алексеевич Воронин, но в конце концов все вернулось к Рыжкову. И все же рано или поздно, под напором Юрия Дмитриевича Маслюкова – да плюс еще подключились министры, – вопрос был решен. Пусть не классическим плановым способом, но цель была достигнута. Топливо-энергетический комплекс в конце концов получил возможность работать так, как этого требовали интересы страны. Вот эта настойчивость всегда отличала Юрия Дмитриевича, ибо многие другие руководители в данном случае чаще всего делали ручки по швам, как приказано сверху. А у него была своя точка зрения, свое мировоззрение, и он умел это отстаивать. И знаете, это не единственный пример.

Однажды Юрию Дмитриевичу позвонили от помощников Горбачева. Сказали, что приехали представители американской фирмы Chevron – это одна из крупнейших энергетических корпораций в мире. Они, мол, готовы разрабатывать наши казахские месторождения – это район Тенгиза, – Михаил Сергеевич рассмотрел их предложение и выразил пожелание, чтобы мы как-нибудь нашли общий язык с этой американской фирмой. Юрий Дмитриевич позвал на переговоры меня и начальника нефтяного и газового отдела. Американец, Гиффен, кажется, его фамилия, представил нам доклад с картинками – все разукрашено, все прелестно, и прямо завтра страна будет богата, если мы пойдем навстречу этой фирме. «Ну хорошо, – говорит Юрий Дмитриевич, – вы нам материалы оставьте, мы все-таки посмотрим, что и как». И поручил нам все проверить. Мы посмотрели и увидели, что нас просто обманывают, потому как те доходы, которые были бы у Советского Союза на условиях этой фирмы, по большому счету нищенские, а те расходы на геологоразведку и инфраструктуру района, которые мы уже понесли, нам как бы прощались – то есть получалось, что мы задаром работали. Ну, встретились снова с этим господином. Тот говорит, мол, это недоразумение, приезжайте к нам в Америку, мы все расчеты

покажем. Что ж, поехали в Америку, убедились: какие бы там расчеты ни были, а правда есть правда. Доложили Горбачеву. Конечно, нам было известно, что Михаил Сергеевич обязательно хотел какого-то контакта и взаимопонимания с американцами добиться через эту фирму, но в конце концов пришлось ему с нами согласиться. Проект тогда приостановили.

* * *

Невозможно было представить, чтобы Маслюков повысил на кого-то голос – в любых обстоятельствах он общался с людьми ровно и открыто. Однако если сотрудник пообещал решить какую-то задачу и не выполнил обещанного, то при обсуждении будущих мероприятий и следующих сроков Юрий Дмитриевич мог тихим, душевным голосом спросить: «Ну, Иван Иванович, вы сами поправите дело или нам уже нужно подыскивать на ваше место кого-то другого?» И всегда давал второй шанс. Впрочем, больше двух раз обмануть его доверие было нельзя. Один из сотрудников Маслюкова по Военно-промышленной комиссии рассказал историю, которая исчерпывающе характеризует эту особенность натуры Юрия Дмитриевича.

У нас есть общий знакомый, который работал вместе с Юрием Дмитриевичем, они неплохо общались, почти дружили. После августовского путча 1991 г. был создан Временный комитет по оперативному управлению народным хозяйством во главе с Иваном Степановичем Силаевым. И вдруг мы узнаем, что этот наш знакомый написал Силаеву записку с предложением ликвидировать ВПК и передать ее функции возглавляемому им отделу.

В 1996 г., когда Маслюков стал председателем Комитета по экономической политике Государственной Думы, тот человек позвонил мне и попросил устроить встречу. Юрий Дмитриевич согласился. Встретились после работы, выпили по чашечке кофе, по стаканчику виски, поговорили о том о сем, тепло распрощались. Мы с Маслюковым остались еще ненадолго, допиваем кофе, докуриваем. Я говорю: «Юрий Дмитриевич, ну и как мы с ним дальше будем работать, общаться?» Он отвечает: «А вот так, как сейчас. Ты

помнишь это тяжелое, смутное время после так называемого путча? И помнишь, как он себя повел? Я с такими людьми работать больше никогда не буду. Придет – нальем, обнимемся, поговорим, и пусть уходит».

К судьбе того человека я вернулся в разговоре с Юрием Дмитриевичем в 1998 г., когда он был первым вице-премьером. Обсуждали кадровые вопросы, он спросил, кого, по моему мнению, можно было бы назначить на одну из должностей. Я предположил, что по опыту работы и интеллекту тот товарищ подошел бы как нельзя лучше. Юрий Дмитриевич заметил: «Да, ты абсолютно прав, по опыту работы и интеллекту. Но любая серьезная должность требует определенных моральных качеств и порядочности. Ты помнишь наш разговор в 1996-м? Я с этим человеком работать не буду никогда».

Предательства Маслюков не прощал, и не только личного, но и, скажем так, идеологического – ведь в данном случае человек, если угодно, предал систему управления военно-промышленным комплексом, дело, которому Маслюков посвятил всю свою жизнь.

Глава 2

Может создаться впечатление, что Юрий Дмитриевич был такой человек-камень. Вовсе нет. Он просто был очень счастлив. Он обожал свою работу и очень любил свою семью. С будущей женой он познакомился еще в Ленинграде, в военно-механическом институте, куда Светлана Ивановна поступила на первый курс, а Юрий Дмитриевич – после артиллерийской академии – на третий. На субботнем вечере в студенческом общежитии он сразу подошел к ней и пригласил на один танец, затем на другой, потом на завершающий вальс, потом пошел провожать до комнаты. Так начался их роман.

У него была такая борьба за меня, – вспоминает Светлана Ивановна, – которой я, наверное, и не заслуживаю. За мной ухаживал в тот момент не кто-нибудь, а секретарь комсомольской организации Военмеха. Но Юрию Дмитриевичу, если он чего-то хотел, такие мелочи не мешали совершенно. Друзья мне рассказывали, что они с Володей, скажем так, выясняли отношения из-за меня на чердаке общежития.

Вообще, военно-механический вуз предполагает очень много ребят, а у Юры в группе и вовсе были одни мужчины, группа так и называлась – гвардейская. И почему-то дружили наши ребята военмеховцы в основном с девочками из других вузов, а наших редко выбирали себе в жены. А у нас вот так сложилось.

При всей бедности студенческой жизни и скудости стипендии Юрий Дмитриевич умудрялся очень красиво и с удовольствием ухаживать. Он мог в день стипендии потратить все деньги на поход со Светланой Ивановной в театр: купить билеты в Мариинку, приехать туда на такси, а в перерыве устроить в буфете настоящее пиршество с пирожными, апельсинами и сладкой газировкой. Дарил цветы, которые по ночам попросту воровал на клумбе в Парке Победы – денег катастрофически не хватало, а преподнести любимой девушке букет очень хотелось. И он бился за нее, как настоящий мушкетер. Как-то раз двое хулиганов позволили себе отпустить какое-то обидное замечание

в адрес Светланы Ивановны, и Юрий Дмитриевич, человек колоссальной физической силы, прошедший через военное училище, среагировал моментально: два взмаха руками – и два распростертых тела на асфальте.

Незадолго до окончания института у Маслюковых родился сын Дмитрий. Стало понятно, что институт придется заканчивать по очереди: один пишет дипломную работу, второй ухаживает за малышом. Первой за написание диплома принялась Светлана Ивановна, а Юрию Дмитриевичу выпало совмещать «должности» папы и мамы. Ему и это удавалось блестяще: по словам жены, он все делал на пять с плюсом – кормил, купал, укладывал спать, варил кашу и ходил с сыном в детскую поликлинику. Затем Светлана Ивановна с отличием защитила диплом и у Юрия Дмитриевича появилась возможность окончить институт.

Супруги Маслюковы учились на разных факультетах – Юрий Дмитриевич специализировался на стрелковом оружии, а Светлана Ивановна на боеприпасах. И, несмотря на то что к моменту окончания института они были женаты и растили маленького ребенка, они получили распределение в разные города: Светлана Ивановна в Донецк, на завод, выпускающий снаряды, а Юрий Дмитриевич в Ижевск, на оружейный. «Я тогда решила, – рассказывала Светлана Ивановна, – что карьеру делать надо все-таки мужу, и придется мне забыть про свои снаряды и ехать вместе с ним в Удмуртию. И мы отправились в Ижевск».

С переездом на новое место бытовых трудностей меньше не стало. В выданном распределении значилось: квартира, ясли, детский сад. Но ни ясель, ни квартиры молодые специалисты не получили. Сначала снимали подвальное помещение в частном доме у какой-то старушки, потом жили в коммунальной квартире рядом с гастрономом – в подъезде постоянно топтались пьяницы, за которыми приходилось убирать. Дом был старый, деревянный, с печным отоплением. Зимой все тепло уходило сквозь щели и невозможно было как следует прогреть комнату, водопровод отсутствовал – воду таскали из колонки. Но у них была семья, друзья, любимая работа и огромная любовь друг к другу.

Они спорили, ссорились, быстро и красиво мирились. Могли за завтраком разругаться в пух и прах, а через пару часов Юрий Дмитриевич звонил Светлане Ивановне: «Мамочка, ты пришла в себя? Прости меня, пожалуйста. Давай пообедаем?» И они шли вместе обедать в кафе или убегали домой.

Наполеон обожал Жозефину, а Юрий Дмитриевич Маслюков обожал свою жену Светлану Ивановну. И, пожалуй, ее судьба была намного счастливее, чем у Жозефины. Когда Светлана Ивановна, женщина потрясающей красоты, обаяния и вкуса, рассказывает о Юрии Дмитриевиче, на ум приходят лучшие образцы мировой классической любовной литературы.

Он всегда очень красиво ухаживал. Вот он установил, что каждый год мы будем отмечать день знакомства – 8 февраля. И мы его отмечали до последнего вздоха. Это были святые праздники – день свадьбы и день знакомства. И отмечали мы их только вдвоем или иногда с невесткой. Никого не приглашали, не устраивали пышных приемов. Мы просто садились за стол, вспоминали и говорили хорошие слова друг другу.

А самый счастливый момент – это было, пожалуй, его возвращение из Парижа. Он был в командировке три месяца. Я его очень сильно ждала, и у нас был такой красивый праздник! Им давали какие-то командировочные, скудные, правда, даже на таком уровне, и, конечно, все экономили, продукты везли с собой, чтобы купить своим родным и друзьям подарки. И Юрий Дмитриевич привез мне синтетическую шубку – моднющую-премоднющую, такую еще никто не носил, мне все в Ижевске завидовали. Я ужасно рада была.

Конечно, за мной приударяли какие-то мужички, когда я работала, даже после замужества. Мне было приятно, что я кому-то нравлюсь, это меня как-то тонизировало, стимулировало. Я могла сходить с кем-нибудь кофе попить. И вот сидим мы за столиком, я смотрю на человека и думаю: «Боже, ну что тут общего с моим мужем!» И абсолютно всякий интерес к дальнейшим отношениям тут же пропадал. Сама я Юру никогда не ревновала. Я всегда знала, что он очень искренний, преданный и не бабник, и никогда не ревновала ни к секретаршам, ни к кому-то еще. Бывали на работе

девочки и моложе меня, и аппетитней, но я не боялась. Он был выше этих мелких шалостей. Он вообще любил все глубокое и настоящее.

Юрий Дмитриевич часто ездил в командировки – сначала по стране, потом и за границу, и отовсюду писал удивительные письма. Можно было бы просто опубликовать этот эпистолярный роман как образец не только прекрасного, тонкого русского языка, но и поразительной красоты и целомудрия чувств – хотя при этом понимаешь, что страсти кипели абсолютно африканские. Светлана Ивановна хранит их все до единого – аккуратная стопка, перевязанная ленточкой, самым первым уже больше полувека, – и признается, что старается лишний раз не перечитывать: столько любви и нежности в этих письмах, что невозможно удержаться от слез.

Там такие цитаты из Гейне, из Гёте... Это мой капитал. Тут вся моя любовь. Вот он пишет: «Помоги мне, моя родная, родненькая. Ты же в нашей семье самая разумная и ласковая девочка. Если сможешь вырваться в командировку, обязательно приезжай»... Нет, это невозможно читать. Одна теплота и нежность. Конечно, так, как он любил, мало кто умеет.

Знаете, я бы его назвала героем нашего времени. Он по-настоящему наш человек. Наш, и все. Нет больше таких героев. Все эти сопливые романы классические – это все не герои, конечно. Они переживали какие-то узкие бытовые проблемы, но это же несравнимые вещи. Так что с героями из книг его сравнить нельзя. А вот в жизни были такие яркие люди.

* * *

С сыном у Маслюкова всегда были очень теплые и тонкие отношения. Летом, отдыхая в деревне, они могли часами ходить по улице из конца в конец и захлеб разговаривать обо всем на свете, ни на кого не обращая внимания. Светлана Ивановна признается, что ей самой не удалось достичь такого глубокого взаимопонимания с Дмитрием. «Что-то я упустила с самого детства. Думаю, у них так все сложилось, потому что Юра его воспитал с пеленок. Это очень важно.

Если родитель не участвует в воспитании с самого раннего момента, он все-таки что-то упускает. А Юра все прошел, все этапы».

Все члены семьи Маслюковых очень любили Ижевск и его жителей, которые резко отличались от москвичей, особенно при первом знакомстве. После переезда в Москву Дмитрий – тогда еще совсем ребенок, семиклассник, – заявил: «Мама, я не буду здесь жить. Здесь люди с московской гнильцой, я уеду в Ижевск», – и слово свое сдержал. Дмитрий учился в МВТУ на кафедре «Колеса и гусеничные машины». Преддипломную практику он проходил в ижевском конструкторском бюро, а после защиты диплома уехал в Ижевск окончательно.

Юрий Дмитриевич уже был членом Политбюро, у нас, естественно, была дача, машина и прочие приамбасы, море обслуживающего персонала, и можно было сына устроить, в принципе, в любое место. Но Дима сказал: «Я хочу как ты». У них с отцом была патологически сильная любовь, редкая, неземная. И сын поехал в Ижевск, жил в общежитии, имея в Москве квартиру и огромную дачу с бассейном. В Ижевске сделали круглые глаза, но приняли его очень тепло, и сын работал в Бюро испытания автомобилей. Он был автомобилист прямо с рождения. Автомобиль его и загубил. Димочка разбился на соревнованиях.

На базе конструкторского бюро действовали две спортивные команды – мотоциклистов и автогонщиков. Занимали призовые места, становились чемпионами Советского Союза, среди гонщиков было много мастеров спорта и КМС. Дмитрий не смог остаться равнодушным и попросился в автомобильную команду инженером-механиком.

В 1990-е годы команды пришлось сократить – ни у КБ, ни у завода не осталось денег, чтобы их содержать. Заново команды собирались уже на коммерческих началах. Дмитрий стал менеджером ижевской команды автогонщиков. Занимался закупками двигателей для гоночных машин, оборудования, одежды. Он прекрасно владел английским, часто ездил в зарубежные командировки, полгода стажировался в Америке. При этом Юрий Дмитриевич не помогал своему сыну заниматься бизнесом, несмотря на то что занимаемый им

высокий государственный пост, казалось бы, давал для этого все возможности: никакого блага, никаких послаблений, никаких встреч с олигархами и подмигиваний в сторону близкой структуры. Он иногда советовался с Дмитрием, а тот пытался научить его зарабатывать: «Отец, ты неправильно живешь, ты же будешь нищим. Вот в Америке консультанты берут деньги за каждое слово. А ты готов душу раскрыть, и все бесплатно». Впрочем, Маслюкову, пожалуй, уже поздно было этому учиться, да он и не хотел.

Дмитрий прекрасно водил машину, и члены команды периодически предлагали ему выступить на соревнованиях. Родители возражали, сын всегда слушался – кроме одного раза, который стал первым и последним.

Под Питером он поехал по неподготовленной трассе, желая всем доказать, что он самый-самый. Когда идут гонки, трассу перекрывают: не ездят машины, не ходят люди. Он этого не сделал. Они поехали со штурманом и разбились, никто не знает почему, на Диму это было непохоже. Скорость, конечно, была запредельная, километров триста... Это было в 1999 году. Мы сникли. Юрий Дмитриевич уже был вице-премьером, к нам сразу же прибежала Матвиенко, всякие замы, все стали меня утешать, говорили, что все неправда, что это неточно, хотя я была уверена в том, что ошибки тут нет. Ведь уже и радио всю трубило, и даже подружка из Израйля позвонила мне с соболезнованиями. Вот это мы переживали плохо, долго, трудно. Но нас было двое, в отличие от сегодняшней ситуации, когда это невыносимое горе навалилось на меня одну.

* * *

Надо сказать, что Светлана Ивановна была, пожалуй, лидером среди кремлевских жен, законодательницей мод, к которой многие тянулись, мечтая стать ее подругами, – что было совсем не просто, учитывая то, как хорошо она разбирается в людях. До последнего дня многие будут вспоминать, как Светлана Ивановна могла прикрикнуть и на члена Политбюро, и на министра, и на секретаря ЦК КПСС, если тот вдруг слишком увлекался пустыми разговорами или злоупотреблял

радостью совместного времяпрепровождения. Иногда она вынуждена была останавливать Юрия Дмитриевича – он был человеком компанейским, да к тому же еще и производственником, прекрасно понимающим слабости инженеров, которые всегда рады хорошему разговору в хорошей компании, и не только «насухую». Однако в любой момент могла появиться супруга и четко объяснить всем присутствующим: завтра на работу, извольте вести себя прилично, и вообще, хватит посиделок, пора отправляться спать. Юрий Дмитриевич, безусловно, понимал, что Светлана Ивановна во многом права, признавал справедливость и мудрость ее замечаний и к такого рода домашнему диктату относился легко.

Знаете, он с удовольствием за компанию мог как следует выпить. Естественно, я начинала ругаться, про здоровье говорить. А он отвечал: «Ты знаешь, такие ребята были хорошие, я не мог не поддержать». Вообще за компанию, за друзей он мог сделать просто невероятное. Он знал, что потом будет лихо, плохо, но в тот момент ему было комфортно и хорошо. Он вообще людей любил, самых разных. Последнее время мы редко куда-то ходили, старались не напрягать Юрия Дмитриевича. Мне казалось – пусть лучше отдохнет, поэтому я пресекала все приходы к нам и наши походы на какие-нибудь встречи, посиделки. Но на юбилеях людей, которых Юрий Дмитриевич очень уважал, я бывала с ним. Ему всегда давали слово, выступал он лучше всех, всегда с большим юмором. Я даже сердилась и говорила: «Юра, ты, наверное, свадебный генерал. Почему-то, как какое мероприятие, тебя обязательно зовут».

Маслюков, крупный, сильный, атлетически сложенный мужчина, с годами начал полнеть. Время от времени Светлана Ивановна приказывала ему садиться на диету. Но в жизни так мало радости! Как-то раз на день рождения Юрия Дмитриевича его близкий друг привез очень вкусный торт «наполеон». Светлана Ивановна была решительно против, однако за веселой беседой торт как-то незаметно исчез. Да и слава Богу! Важно, когда люди умеют получать удовольствие даже от таких маленьких слабостей, – от этого они становятся только ближе. Однако маленькие слабости могли проявляться только в таких же

маленьких бытовых вещах, но не когда речь шла о работе или жизненных принципах.

* * *

Когда Маслюков начал работать в министерстве, супруги перебрались в Москву. Конечно, это был уже совсем иной жизненный уровень, но было одно «но»: и квартира, и дача, и машина принадлежали государству, и с каждой сменой должности семье приходилось менять и место жительства.

Я только много позже поняла, как это все-таки унинительно, – вспоминала Светлана Ивановна. – При каждом повышении нас перемещали чуть повыше, а при каждом снижении ранга немножко опускали. Это недопустимо, нельзя так делать. И та квартира, в которой я сейчас живу, – это я ее отстояла, потому что муж никогда бы за себя не попросил. Как-то раз на приеме я услышала от одной из присутствующих там женщин, что в этом доме дают квартиры. Мы тогда жили на Самотечной, но нас бы все равно там не оставили, потому что Юрию Дмитриевичу по статусу уже полагалась охрана, а там ее было невозможно организовать. Все равно пришлось бы переезжать, и я сказала: «Юра, я краем уха услышала, что по такому-то адресу осталась одна квартира, последняя». Он пошел к Горбачеву, и нам дали эту квартиру. И то лишь потому, что я в это дело вмешалась, мне надоело всю жизнь мыкаться. Сам бы он никогда не пошел просить.

Он был очень независимым, не пресмыкался перед сильными мира сего никогда. Всегда говорил то, что думает. И я всегда удивлялась, как он при таком характере мог удержаться на вершине.

Сдержанность в быту вообще была характерна для Юрия Дмитриевича. Ни дорогих часов, ни золота-бриллиантов, ни «Майбахов», ни счетов в Швейцарии, ни домов за границей – он совершенно искренне не понимал, о чем идет речь. Накопительство было ему неинтересно, неблизко, а деньги не воспринимались мерилем успеха. Они ему словно мешали, и тратил он их легко и

быстро. Когда Светлана Ивановна бывала чем-то сильно расстроена или недовольна, Маслюков говорил: «Мамочка, ну сходи в магазин, купи себе какую-нибудь кофточку, или прическу сделай, может, это тебя отвлечет». В конечном итоге на совместные деньги отца и сына Маслюковы купили небольшую дачку в Новгородской области и много лет достраивали ее и доводили до кондиции. Но это было их собственное место, с которого их не могли выгнать или переселить, и Юрий Дмитриевич его очень любил. Ведь после увольнения с государственного поста человек лишался не только всех привилегий, но и казенного жилья, дачи, машины – так произошло и с Маслюковым.

Многие его сотрудники до сих пор вспоминают, как после разгона ГКЧП, после того как были приняты феноменально ошибочные решения, в том числе и кадровые, Юрий Дмитриевич приехал на работу на личных «Жигулях». И это было сделано не ради дешевого пиара, а для того, чтобы показать коллективу: «Держитесь, чем выше, тем бьют сильнее. Меня ударили, но я не сломался». В этом была какая-то жизнеутверждающая нотка, видно было, что человек не раскис, не впал в депрессию – самым важным для него по-прежнему остается работа. Строго говоря, это психология шарашки – вспомните этих людей, которые фактически находились на положении заключенных и производили образцы военной техники, ставшие потом гордостью нашей обороны, и попробуйте представить их «гламурными». Это невозможно – да и просто смешно. Маслюков был как раз из таких. На первом месте для него стояла защита страны, ее обороноспособность. Патриотизм Юрия Дмитриевича был абсолютно естественным, как дыхание. Уверен, если бы кто-нибудь пристал к нему с вопросом: «Скажите, а вы патриот?» – посмотрел бы как на идиота.

* * *

Конечно, были у него и свои кумиры. Он с большим уважением относился к Дмитрию Федоровичу Устинову, считая его министром номер один, и Алексею Николаевичу Косыгину – за ум, умение общаться и за то, как тот строил свою политику. Эти два человека

всегда были у него на слуху. Еще две исторические фигуры, очень интересовавшие Маслюкова, – Франклин Рузвельт и Уинстон Черчилль: Юрий Дмитриевич прочитал огромное количество книг об их жизни и деятельности. Крайне серьезно относился к Сталину и четко расставлял акценты: в любом споре Юрий Дмитриевич мог аргументированно рассказать, что хорошего и что плохого было в правлении Сталина, не давая оппоненту завести себя в тупик.

Маслюков много и глубоко размышлял над судьбами страны, над вопросами, связанными с тем, что теперь называется модернизацией России. Он говорил, что для него является огромной загадкой то, что каждый мощный рывок был сопряжен для нас с реками крови и огромными людскими потерями – это и правление Ивана Грозного, и реформы Петра, и последующие реформы большевиков, и сталинская индустриализация. Было очевидно, что ему не по душе методы, которыми осуществлялись подобные прорывы, и он пытался понять, существует ли механизм, который позволяет двигаться вперед без такого рода сверхусилий. Ведь, к примеру, при Алексее Михайловиче Тишайшем Россия совершила колоссальный скачок, для которого, однако, не потребовались подобные жертвы, – и, возможно, именно поэтому мы не воспринимаем этот период как время прогрессивных перемен.

Он вообще интересовался уроками прошлого: блестяще знал российскую историю, в особенности – историю Великой Отечественной войны. И была у него еще одна страсть – пирамиды, жгучий интерес к которым опять-таки роднит Маслюкова с Наполеоном. Юрий Дмитриевич буквально преклонялся перед ними, считая их абсолютным конструктивным совершенством. Как-то так получилось, что в Египте он ни разу не побывал и пирамид не видел, но знал о них столько, что мог говорить на эту тему бесконечно, и если бы Маслюков написал о них книгу, она стала бы мировой сенсацией. Его потрясали логика и разумность архитектуры этих сооружений и привлекала тайна их назначения – ведь мы до сих пор так и не знаем, для чего пирамиды были построены на самом деле. Общепринятая версия слишком проста и соответствует распространенной практике: если не знаешь, для чего нужна та или иная постройка, считай, что это культовое строение. Маслюков же был уверен, что все далеко не так

просто и что исследователям еще долго предстоит изучать пирамиды, прежде чем они раскроют все свои тайны.

* * *

Маслюков был человеком высочайшей внутренней культуры, настоящим природным аристократом. Он никогда не позволял себе ни малейшего неуважения к тем, кто находился ниже его на служебной лестнице. Это был закон в их семье и закон личного отношения Маслюкова к людям. Нянечки, уборщицы, дворники, водители, вахтеры – со всеми он был безукоризненно вежлив, всегда здоровался за руку. Юрий Дмитриевич вообще очень уважал людей, которые хорошо и профессионально относятся к своему делу, неважно, кем они работают, – на любом месте человек может и должен быть профессионалом. И люди платили ему тем же.

До сих пор его помощники и секретари говорят о нем с таким придыханием, как не говорят ни о ком. Одна из секретарей, работавших с Маслюковым еще на Ижевском заводе, вспоминает: «Он никогда не ставил барьеров, мол, я руководитель, а ты секретарь, знай свое место. На автозаводе я проработала до 2002 г. и в последние годы заметила, что молодые руководители с секретарями обращаются просто панибратски. А в то время, видимо, воспитание было другое. Не припомню никакой фамильярности по отношению к подчиненным, ни к мужчинам, ни к женщинам». При этом Юрий Дмитриевич обладал потрясающим чувством юмора и не терял его даже в самые сложные моменты жизни. Во время любой напряженной ситуации, любого конфликта он мог очень своевременной и уместной шуткой моментально разрядить обстановку, любил и умел рассказывать анекдоты – и знал их множество. А иногда, говорят, мог пошутить таким официальным тоном, что невозможно было сразу понять, действительно ли он шутит или говорит серьезно, – поэтому люди реагировали с заметной задержкой.

О необыкновенной чуткости Маслюкова говорят все, кому довелось с ним общаться. Есть начальники, которые не видят в подчиненных людей и просто раздают приказы, есть карьеристы, запросто шагающие по головам по пути вверх. Юрий Дмитриевич

был полной противоположностью этим типажам. И благодаря этому качеству для своих сослуживцев, даже бывших, он на всю жизнь оставался высшим авторитетом. Во время своих визитов в Ижевск он разговаривал с людьми так, что у них не возникало ни малейшего сомнения: этот человек знает жизнь завода или института, пожалуй, лучше, чем те, кто там работает.

Есть еще один момент, роднящий Маслюкова с Наполеоном: как Наполеон знал имена и биографии всех солдат старой гвардии, так и Маслюков помнил всех, с кем когда-либо общался или работал вместе, и впоследствии при встречах поражал проявленным вниманием к, казалось бы, незначительным деталям жизни.

Помню, однажды мы с товарищем узнали, что у него назначена общественная встреча в кинотеатре «Дружба», — вспоминает сотрудник Ижевского механического завода. — Пришли туда. Перед началом встречи все еще по вестибюлю барражируют. Мы у стеночки стоим, разговариваем, вдруг видим — он со своим помощником приходит. Зашел, осмотрелся, увидел нас и сразу же направился в нашу сторону. Поздоровался, перекинулись парой фраз, как дела, как здоровье. «Вы пришли послушать, чем я занимаюсь?» — «Да». — «Давайте в зал, сейчас я начинать буду... у нас тут по расписанию все». Посидели, послушали. Потом-то мы уже не стали ему докучать, вокруг него республиканское руководство собралось. На этом, как говорится, и расстались. Но то, что он из толпы мог выделить знакомые лица, тех, с кем связаны были какие-то моменты его биографии, с кем вместе работал, это важно.

* * *

Все, с кем я говорил о Маслюкове, отмечали и то, что он никогда не отказывался помочь, в том числе и в бытовых проблемах. Впрочем, это был человек такого масштаба, что по пустякам к нему как-то и не спешили обращаться. Но понимали — если что, есть такой друг: надежный, как скала, мощный, об которого разбиваются все волны, потенциально несущие опасность, настоящий защитник. Многие из тех, кто обращался к Маслюкову за помощью, зачастую надолго

задерживались на воспоминаниях о прошлом. Разумеется, это отнимало время, и конечно, бывали случаи, когда вниманием Юрия Дмитриевича и его умением слушать злоупотребляли. Наверняка многие вопросы можно было решить гораздо быстрее, но, пожалуй, для Маслюкова было важно через личное общение, если угодно, подчеркнуть уважение к человеку.

Когда он уже стал заместителем министра, – рассказывает бывший коллега Маслюкова по Ижевскому НИИ, – мы всегда могли к нему обратиться за советом, за поддержкой или за решением какого-то вопроса именно без страха. Не было ощущения, что он большой начальник и может нас отшить, поэтому надо искать другие пути. Зная, что он может решить какую-то проблему, мы всегда этим пользовались, и он никогда нас в этом не упрекал. Институт был его детищем. Он тут вырос и всегда доброжелательно относился и к институту, и к старым своим сотрудникам.

Нужно сказать, что наш институт разработал оборудование, которое пошло в серийный выпуск на нескольких станкостроительных заводах министерства, и поэтому наш авторитет в этом плане был очень высоким, а Юрий Дмитриевич его всячески поддерживал. И в социальных вопросах помощь оказывал. Все же институт – это бюджетная организация, где-то около 70% средств мы получали из бюджета, и только 30% нам приносили работы по так называемому хоздоговору. Юрий Дмитриевич помогал решать вопросы, связанные со строительством жилья, – мы получали на это средства из бюджета, достаточно большие деньги. Практически где-то к середине 70-х – началу 80-х годов у нас даже девушки-одиночки, достигшие тридцатилетнего возраста и не вышедшие замуж, получали однокомнатные квартиры, то есть ситуация с жильем была достаточно благоприятная. Это потому, что он как бы курировал нас в этом плане.

К нему приходили с самыми немыслимыми бедами, и каждый, кто просил его о помощи, обязательно ее получал. Когда была возможность, он пускал в ход административные рычаги, как в случае с финансированием строительства республиканского онкологического центра в Ижевске, в иных ситуациях помощь оказывалась из личных

средств. Денег, чтобы помочь кому-то, он никогда не жалел, да и не копил. Жена Маслюкова Светлана Ивановна вспоминала, как Юрий Дмитриевич, принося в дом зарплату, давал ей поручение непременно помочь финансово тем или иным людям, – и все деньги тут же делились на несколько кучек, которые и отправлялись адресатам.

Еще один бывший сотрудник Маслюкова рассказывал: «После неудачного перелома ноги я поехал на операцию в институт Илизарова, в Курган, – нога неправильно срасталась, – и Юрий Дмитриевич меня провожал. Я в какой-то куртке, на костылях, в гипсе, а на улице жуткий мороз. И вот, когда мы уже попрощались, Юрий Дмитриевич снял с себя дубленку и надел на меня – знаете, как у Пушкина заячий тулупчик, я даже растерялся». И таких историй множество.

* * *

Юрий Дмитриевич очень любил книги, у него была большая библиотека. Читал постоянно: на кухне, в спальне, в гостиной, – его невозможно было себе представить без книги в руках. Всю жизнь он увлекался классикой и исторической литературой, а в последние годы, к неудовольствию Светланы Ивановны, вдруг запоем стал читать огромное количество детективов, в особенности полюбил американские, круто замешанные. Прочитанные детективы Светлана Ивановна отказывалась держать в доме и выносила в подъезд, к мусоропроводу, но Юрий Дмитриевич все равно чуть ли не пачками приносил все новые и новые.

Думаю, причина тут в том, что для него это была практически единственная возможность посмотреть, как у кого-то, пусть это всего лишь автор детективного романа, хорошо работает голова, лихо выстраивается сюжет, все логично и взаимосвязано. Детективы позволяли ему хоть где-то в современной жизни увидеть работу мысли, которая была абсолютно потеряна в деятельности российского правительства. Потому что наблюдать, как то, что было создано поколениями советских людей в период расцвета великой оборонной индустрии, то, в чем он лично принимал участие, планомерно

разваливают, видеть, как постепенно деградируют и исчезают целые научные направления, было физически больно.

Любил музыку – в основном, конечно, классику. Часто ходил со Светланой Ивановной в оперу – и когда они жили в Ленинграде, и когда ездили за границу. «В Бельгии мы слушали «Риголетто», – рассказывала Светлана Ивановна. – Спектакль был поставлен прямо в лесу. Пробираешься по тропинке, стоит замок, рядом устроены сиденья, зрителям выдают пледы... Роль Джильды там исполняла Анна Нетребко, совсем молодая, о ней тогда еще никто ничего не знал. На меня она произвела неизгладимое впечатление». Любил слушать записи Бориса Штоколова и Дмитрия Хворостовского.

Эстраду практически не признавал. Пожалуй, только Иосиф Кобзон, с которым семья Маслюковых была знакома лично, импонировал ему и манерой исполнения, и отношением к работе, и доброжелательностью к людям. Впрочем, был у него в музыке еще один кумир – Владимир Высоцкий, его песни, абсолютно народные по духу, находили глубокий отклик в душе Маслюкова. По дороге на дачу Юрий Дмитриевич всегда включал в автомобиле записи Высоцкого – а машину он водил только сам, не признавал водителей, – и наслаждался ими все время, пока добирался до места. Это его увлечение Светлана Ивановна не разделяла – впрочем, за одним исключением.

Мне потом запомнилась фраза: «Для меня будто ветром задуло костер, когда он не вернулся из боя». Когда Юра ушел, для меня на самом деле погас костер, который меня подогревал, вел по жизни. Он и правда словно не вернулся из боя. У него вся жизнь была бой.

* * *

И действительно, вся жизнь Маслюкова напоминала битву. Говорят, что первый инфаркт у него случился в 1989 г., когда он, сидя в зале, услышал, как с высокой правительственной трибуны Генеральный секретарь ЦК КПСС произносит: «Мы решили избрать в члены Политбюро Юрия Дмитриевича Маслюкова». Не потому, что он был против коммунистов, – ничего подобного. Просто он сознавал всю меру ответственности.

Его всегда бросали на самые трудные участки, потому что знали: он все выдержит. Во время расследования причин взрыва на Чернобыльской АЭС председатели Комиссии по ликвидации аварии сменяли один другого. Маслюков был вторым председателем Комиссии. Почему-то он пробыл в той командировке очень долго – все приезжали через месяц, а Юрий Дмитриевич через полтора месяца позвонил жене и сказал: «Похоже, я здесь надолго, приезжай ко мне». И Светлана Ивановна поехала в опустевший, обезлюдевший Киев к нему на свидание.

Конечно, он допустил очень много ошибок, будучи в Чернобыле. Не по работе, нет, – по отношению к себе. В разговорах с ижевчанами Маслюков признавался, что был в Чернобыле совершенно незащищенным – у него даже не было противорадиационного костюма. В конструкторском бюро Ижмаша специально для работы в «горячих» зонах была разработана радиоуправляемая тележка, которая должна была ездить по помещениям, а в Ленинграде – радиоуправляемый робот, подбиравший образцы и складывавший их в тележку. Однако, будучи человеком дотошным и скрупулезным, Маслюков не мог позволить себе целиком полагаться на технику. Он должен был увидеть все собственными глазами и лично потрогать руками – и он ходил по четвертому блоку, одетый только в белый халат и шапочку, – единственный из председателей Комиссии, который входил в четвертый блок.

Когда я посмотрела фильм «Колокола Чернобыля», – вспоминает Светлана Ивановна, – там прозвучала фраза, которая меня резанула по сердцу. Фраза такая: пройдет не один десяток лет, а люди будут ощущать на себе последствия Чернобыля. И я подумала – не отзвуки ли это Чернобыля? Потому что врачи сосредоточили все внимание на его сердце – один инфаркт он получил после того, как его совершенно без предупреждения назначили членом Политбюро, потом еще был инфаркт, – затем, когда у него начался диабет, взялись за почки, все поддерживали, все было компенсировано. Его не считали инвалидом, сахар у него был почти в норме. Он и выглядел очень молодо, только в последние годы начал ходить с палочкой после перелома, да и от диабета ноги болели. Но его все время поддерживали лекарственно, и он действительно был хорошо компенсирован. Вот

только на легкие никто не обращал внимания, а они как раз и дали осечку. Причем упустили ситуацию до последней стадии, когда уже ничего сделать было нельзя.

Глава 3

Поколение, к которому принадлежал Маслюков, хорошо понимало, что такое мир. Детство этих людей пришлось на тяжелейшие годы войны, и они знали, что цена мира очень высока и что мир – это не проведение колоссальных манифестаций в стиле 1970-х гг., не размахивание флажками и лозунгами «Миру – мир!» и «Нет войне!» и не запускание в небо воздушных шаров. Мир возможен был только при серьезной, вдумчивой, тяжелейшей работе по обеспечению обороны и безопасности страны. А чтобы довести обороноспособность до необходимого уровня, отбивающего у противоположной стороны всякое желание предпринимать любую попытку военной агрессии, необходимо было создавать мощнейшую военную промышленность.

Вспомним 1930-е гг. и самое начало 1940-х. Совсем недавно закончилась Гражданская война, страна только-только выбралась из разрухи. Что начали делать в первую очередь? Создали ЦАГИ – Центральный аэрогидродинамический институт, ВИАМ – Всесоюзный научно-исследовательский институт авиационных материалов, ЦИАМ – Центральный институт авиационного моторостроения, создали в Ленинграде «Крыловку» – ЦНИИ кораблестроения и морской техники им. акад. А.Н. Крылова и т.п. Все это базовая технологическая отрасль. Казалось бы, кому нужны были эти корабли и самолеты? В стране нечего было есть, людям негде было жить – но мы думали о перспективе.

Пойдем дальше: конец 1940-х, 1950-е. Разворачиваются ядерные исследования: создан Специальный комитет при Совмине СССР, Первое и Второе главное управление при Совмине СССР. Третье главное управление при Совмине СССР ведет разработки в области управляемых ракет, самолетов-снарядов и ракет дальнего действия. Кажется, можно задать тот же вопрос – неужели у государства не было других проблем? Были. Но всегда важна расстановка приоритетов.

Военная промышленность, как бы ни относились к ней во времена перестройки разнообразные демократически настроенные экономисты, в условиях Советского Союза была необходимым

фактором выживания страны. Иначе можно было бы с уверенностью сказать, что СССР перестал бы существовать не только как наследник Российской империи и великой русской культуры, но и просто как место, где живут «представители разных национальностей, объединенных в единую историческую общность – советский народ». Поэтому необходимо признать: несмотря на омерзительные репрессивные методы, которые использовал Сталин при создании индустриальной мощи СССР в 1930-е гг., несмотря на жуткие, неоправданные человеческие затраты была создана эффективно работающая военная промышленность, обеспечившая победу Советского Союза в Великой Отечественной войне. Конечно, нельзя сбрасывать со счетов помощь участников антигитлеровской коалиции, однако по окончании войны возникла другая проблема. Ни о каком ленд-лизе речи уже не шло, при этом необходимо было отвечать на новые возникшие угрозы в лице вчерашних союзников.

* * *

Большинство из нас живет в мире достаточно иллюзорных представлений о том, каким образом принимали решения советские руководители. Многие мои современники знают, что Иосиф Виссарионович Сталин лично написал на рукописи Осипа Мандельштама резолюцию наподобие «Сгноить в лагерях». Но мало кто задумывается о том, что подпись вождя стояла не только на репрессивных документах и что Лаврентий Берия, известный как кровавый палач и жестокий пособник тирана, лично причастный к гибели множества людей, в то же время являлся одним из тех, без кого не был бы создан в столь краткие сроки (хотя и страшно подумать, какими средствами) ядерный щит России. Особенно интересно в наши дни читать уже рассекреченные документы, позволяющие судить о том, как принимались решения.

Передо мной копия документа. Совет Министров СССР. От 9 августа 1950 г. Номер... гриф... Москва. Кремль.

«О разработке управляемых снарядов-ракет и новейших радиолокационных средств управления ими с целью создания

современной наиболее эффективной ПВО городов и стратегических объектов».

На титульном листе визы: «ЗА с поправками. 1950.3.8, И. Сталин». Виза мягким карандашом. Ниже: «В настоящем проекте все необходимые поправки, в соответствии с указаниями т-ща Сталина внесены. 8/VIII/50 г. Л. Берия». Вся работа по согласованию важнейшего документа заняла меньше недели. Интересно, что Сталин и Берия по-разному записывали дату.

Семь страниц. Четкий конкретный текст. После его прочтения не остается никаких вопросов. Описано все и с необходимыми подробностями. Цели и задачи (ясное, без какой-либо «воды»), описание и требование вероятности поражения «близкой к 100%»), тактико-технические данные снаряда-ракеты (от веса взрывчатого вещества до габаритов снаряда и скорости полета в момент поражения цели), сроки разработок экспериментальных образцов как для снарядов-ракет, так и для радиолокационной станции обнаружения самолетов (на расстояниях до 200 км).

Ответственные структуры и лица. Личная ответственность. С указанием ФИО исполнителей во всех смежных структурах.

Для руководства проектом создается Специальный комитет при Совете Министров СССР – управление поручено Лаврентию Берии. Для рассмотрения научно-технических вопросов создается Научно-технический совет и группа (5 – 6 человек) работников. Расписывается система взаимодействия между министерствами. Указываются поименно министры, им приказывают в ежедневном порядке следить за проектом. Назначаются трое главных ответственных, среди которых и сын Берии, – руководство КБ-1.

Мы привыкли считать, что в советское время были только страх и совесть, но, оказывается, о влиянии материальных факторов в Политбюро тоже не забывали. Выясняется, что не только путем страшных тюремных сроков и расстрелов добивались мотивации у работников – была и «морковка».

Так, за успешное практическое осуществление средств ПВО системы «Беркут» документом устанавливаются премии в 700 000, 500 000, 300 000 и 200 000 рублей, а рабочим и служащим (от главного конструктора до каждого научно-технического руководителя и основных ведущих научных и инженерно-технических работников) –

еще 1 млн рублей. При этом были указаны конкретные задачи, за решение которых выдаются премии разработчикам. Министрам ничего не обещали. Основным руководителям разработки и осуществления системы «Беркут» обещано звание Героя Социалистического Труда и звание лауреата Сталинской премии. Наиболее отличившимся работникам – ордена и медали.

Все остальное – история. В 1952 г. страна получила надежный щит и новую мощную отрасль в экономике. Теперь эту тему ведет предприятие «Алмаз-Антей», а комплексы С300 и С400 – мировые лидеры в данном сегменте. Научоемкая, высокотехнологичная отрасль, предмет зависти многих стран. У нас не так уж много успешных проектов подобного рода.

* * *

Когда я собирал материал для этой книги, мои собеседники поделились со мной воспоминаниями о некоторых эпизодах, касавшихся создания советской боевой техники в годы Великой Отечественной войны. Ряд моментов в них производит сильнейшее впечатление. Во-первых, скорость принятия решений. Во-вторых, уровень руководителей, отвечающих за воплощение намеченных целей. В-третьих, четкое указание того, кто и как отвечает за какой участок работы и какая награда его ждет в случае выполнения задания вовремя. И, конечно, поражает то, что на уровне Политбюро достаточно компетентно обсуждались сложнейшие технические вопросы, имеющие отношение к характеристикам требуемых объектов.

В 1936 г. во время Гражданской войны в Испании наши истребители И-15 и И-16 показывали отличные результаты в боях с немецкими бипланами *He.51* («Хенкель»). Руководству страны, разумеется, доложили, что советские истребители летают выше всех, дальше всех и быстрее всех. Однако с появлением нового самолета «Мессершмитт» *Bf.109* ситуация изменилась: хотя опытная партия «Мессершмиттов» особых чудес не продемонстрировала, однако и потерь среди них не было.

За последующие два года Вилли Мессершмитт несколько раз серьезнейшим образом модернизировал свои самолеты, последовательно наращивая мощность двигателей и изменяя огневую оснастку: от трех (позже четырех) пулеметов у модификации *Bf.109B* в 1937 г. до двух пулеметов и двух авиационных пушек у *Bf.109E* в 1939 г. Как результат, в 1939 г. наша авиация в Испании понесла колоссальные потери. Ясно обозначилось огромное отставание технической оснащенности советских ВВС: наши самолеты перестали соответствовать вызовам времени. В преддверии надвигающейся мировой войны ситуация выглядела критической.

Проблему стали решать с максимальной интенсивностью, двигаясь одновременно в нескольких направлениях. Над созданием «антимессершмитта» – нового высокоскоростного истребителя – работали на конкурсной основе четырнадцать конструкторских бюро. Всех их обеспечили финансированием, попутно задействовали разведку, чтобы иметь возможность исследовать весь имевшийся на тот момент мировой опыт. Кроме того, купили в Германии четыре «Мессершмитта». Два отдали военным и сказали: «Научитесь их бить», а два пошли под полную разборку для изучения особенностей конструкции. В итоге после всех обсуждений и испытаний были утверждены три модели истребителей: Як-1 (конструкция А.И. Яковлева), ЛаГГ-1 (конструкция С.А. Лавочкина, В.П. Горбунова и М.И. Гудкова) и И-200 (конструкция Н.И. Поликарпова), впоследствии переименованная в МиГ-1.

Интересно то, что еще в процессе предварительных разработок руководителей КБ – все четырнадцать человек – вызвали на совершение к Сталину, одновременно туда же пригласили специалистов по вооружениям. Вопрос, который обсуждался на совещании, звучал так: «Почему Мессершмитт ставит на свои самолеты центральную пушку и ведет прицельный крупнокалиберный огонь, а Митчелл, главный конструктор «Спитфайра», ставит по четыре пулемета на крыло и ведет мелкокалиберный рассеянный огонь? Что эффективнее в воздушном бою? Мы не имеем права ошибиться, выбирая оружие для нашего истребителя».

То есть опять-таки – обратите внимание на уровень обсуждаемых вопросов. К слову, выслушав эту историю, я поинтересовался у рассказчика, каким же был правильный ответ. Как выяснилось, он

лежал совершенно в иной плоскости: англичанам к тому моменту еще не удалось сконструировать самолетную пушку, позволяющую добиться эффективного крупнокалиберного огня, – в отличие от американцев, чей самолет *Bell P-39 «Аэрокобра»* был оснащен 37-миллиметровой пушкой и двумя пулеметами. «Аэрокобра» вообще пользовалась у летчиков огромной популярностью: прославленный советский ас Александр Иванович Покрышкин летал на ней до ноября 1944 г., и лишь в самом конце войны пересел на Ла-7.

* * *

Отдельная история была связана с самолетом Як-3. Замечу, что истребители КБ Яковлева очень высоко оцениваются многими экспертами – не случайно пилоты полка «Нормандия – Неман» летали именно на них. Слабой стороной Як-3 считалось то, что этот самолет «жил» 25 – 30 вылетов, потом машина попросту разваливалась. О Яковлеве с иронией говорили, что он сделал истребитель по технологии деревенского кузнеца, – но его самолеты, обладая достаточной скоростью и маневренностью, несли на себе помимо пулеметов авиационные пушки. Был даже Як-9К с 45-миллиметровой пушкой, обладавший, правда, одним недостатком: из-за сильной отдачи самолет в момент выстрела «спотыкался», терял скорость.

В начале 1943 г. прошли испытания Як-3 с новым двигателем ВК-107, обладавшим значительно большей мощностью по сравнению с ВК-105, которым самолет комплектовался до этого момента. Новых двигателей было всего два, и их ресурс оказался выработан еще на первом этапе испытаний. Тогда Яковлев форсировал до нужной мощности двигатели предыдущего поколения и закончил испытания. Но при подготовке постановления о запуске в серию встал вопрос об объемах выпуска новой модификации самолета. Яковлев ответил, что по большинству элементов – фюзеляжам, приборам, вооружению, прицелам – никаких проблем не предвидится, однако, поскольку ВК-107 представляет собой совершенно новую конструкцию и освоение его производства в условиях войны требует много времени, количество двигателей в течение первого года будет примерно в два раза меньше.

«Это недопустимо, – возразил Сталин. – А вот вы рассказывали о форсированном 105-м, что вы скажете по этому поводу? Чем он отличается от 107-го?» Яковлев ответил: «Форсированный имеет такую же мощность, как ВК-107, но у него высотность меньше». – «Какая?» – «У 107-го – тринадцать тысяч метров, а у этого будет одиннадцать с половиной». – «А на какой высоте проходят воздушные бои на фронте?» – «В основном от одного до пяти километров. Высотный перехватчик МиГ-3 у нас есть». Затем Сталин поинтересовался, насколько хватает ресурса нового двигателя. «У 105-го и 107-го – двести пятьдесят полетных часов», – сказал Яковлев. «А у форсированного?» – «Считают, что больше ста не выдержит». – «А сколько живет истребитель во время интенсивных боевых действий?» – «Шесть вылетов. Это примерно девять часов». «Поставьте на ресурсные испытания два форсированных ВК-105».

Прошло сто часов. Яковлев позвонил Сталину: «Позвольте снять двигатели с испытаний, посмотреть износ деталей?» «Один снимите, – распорядился Сталин, – посмотрите износ, а второй гоняйте до полного разрушения». Второй двигатель проработал еще несколько часов, и только потом его заклинило. Резюме было следующим: запустить в серию истребители Як-3 с форсированным двигателем ВК-105ПФ2 и всемерно содействовать освоению производства ВК-107. Как только последних будет достаточно, начать комплектовать самолеты ими.

* * *

Вряд ли кто-либо станет спорить с тем, что для руководителя крайне важна не только компетентность в отношении того, чем он руководит, но и умение признавать свою неправоту в случае, если принятое решение оказалось неправильным. Этот тезис хорошо иллюстрирует ситуация, с которой пришлось столкнуться при создании штурмового самолета Ил-2.

Главной особенностью Ил-2 стало включение брони в силовую схему планера самолета. Ранее все попытки навесить на самолет бронелисты терпели неудачу. А конструктор Ил-2 Сергей Владимирович Ильюшин сделал коробку-фюзеляж из броневой стали,

которая защищала и кабину пилота, и бортстрелка, и важные узлы самолета, такие как двигатель и радиаторы.

На обсуждении проекта заместитель наркома обороны Григорий Иванович Кулик самолет забраковал. Двухместный штурмовик летал со скоростью четыреста километров в час. По мнению Кулика, это было слишком медленно, и он распорядился обрезать фюзеляж и сделать самолет одноместным: «Истребителем прикроем, сделайте больше скорость!» После переделки скорость выросла до четырехсот тридцати пяти километров, и в таком виде самолет пошел в серию.

Броневую коробку поручили делать ленинградскому заводу им. С.М. Кирова (бывший Путиловский завод). У них долго что-то не получалось, и в какой-то момент с инспекцией на завод приехал Андрей Александрович Жданов. Директор завода, чтобы избежать ненужных обвинений в отношении своих людей, показал Жданову документацию на самолет – с масляными пятнами, карандашными пометками (имеющую, одним словом, абсолютно нормальный вид бумаг, побывавших в цеху), и заметил: «Видите, с какой документацией приходится иметь дело, ну как тут можно работать?» Жданов привез бумаги Сталину со словами: «Смотрите, какая документация, вот потому-то у нас с Ил-2 все так плохо». Разозленный Сталин позвонил Ильюшину, рявкнул: «Документация плохая!» – и, не дав ни оправдаться, ни даже задать какой-то уточняющий вопрос, бросил трубку.

По удачному стечению обстоятельств, еще перед войной, до того как было принято окончательное решение сделать Ил-2 одноместным самолетом, успели выпустить несколько десятков двухместных штурмовиков. На фронте они сразу показали свое преимущество: истребители прикрытия далеко не всегда справлялись с задачей, и не имевшие оборонительного вооружения одноместные Ил-2 несли колоссальные потери, в отличие от двухместных, которым в большинстве случаев удавалось отбиться и уйти на аэродром. В конце 1941 г. Иосиф Виссарионович вновь позвонил Ильюшину и сказал: «Я звоню, чтобы извиниться перед вами. Вы сделали прекрасную машину, а мы, дилетанты, ее испохабили. Не хватает истребителей для прикрытия. Двухместные несут потери в три раза меньше. Восстановите кабину... Не снижая выпуска».

Переделывать фюзеляж возможности уже не было, и Ильюшину пришлось сажать стрелков «в фанеру», под защиту лишь одного тонкого листа брони. Практически до самого конца войны, пока не появился полностью бронированный штурмовик Ил-10, летчики почти после каждого вылета привозили с собой мертвых стрелков. Тем не менее Ил-2 по-прежнему оставался самым массовым самолетом Великой Отечественной и одним из самых удачных штурмовиков – об этом можно судить по тому, что вражеские летчики прозвали его «бетонный самолет», а солдаты наземных частей – «мясорубка» и «железный Густав». Сам Сергей Владимирович Ильюшин после битвы под Москвой получил звание Героя Социалистического Труда и Сталинскую премию.

* * *

Не менее любопытна и поучительна история создания легендарного советского танка Т-34. До конца 1930-х гг. в танкостроении доминировала концепция легких колесно-гусеничных танков. Однако развитие противотанковой артиллерии привело к тому, что во время Гражданской войны в Испании было подбито гигантское количество наших танков БТ и Т-26. Возникла необходимость усиления бронезащиты и увеличения калибра танковых орудий, и конструкторы получили заказ на перспективный средний танк. Главный конструктор завода им. Коминтерна в Харькове Михаил Ильич Кошкин, уже несколько лет вынашивавший идею отказа от колесных систем, разработал проект гусеничного танка с утолщенной броней – будущего Т-34. Однако заместитель наркома обороны Кулик запретил продолжать работы по этому проекту, услышав, что скорость движения гусеничного танка по асфальту составляет примерно 55 километров. «Мало, – заявил Кулик. – В Европе много хороших дорог, должна быть скорость не меньше восьмидесяти».

Тем не менее Кошкин от своей идеи не отказался. В 1939 г. нарком тяжелого машиностроения Вячеслав Александрович Малышев проводил совещание по перспективному колесно-гусеничному танку, разработкой которого продолжали заниматься конструкторы Кошкина. На совещание Кошкин, помимо чертежей и плакатов по колесно-

гусеничному танку, привез и материалы по Т-34 – как выяснилось, он всегда возил их с собой, словно надеясь, что в один прекрасный момент обстоятельства сложатся для него удачно. И такой момент настал: минуты за 3 – 4 до начала совещания дверь отворилась и вошел Сталин. Его приезд оказался полнейшей неожиданностью, и пока все присутствующие, поспешно преодолев замешательство, приветствовали вождя, Кошкин быстро вытащил плакаты по Т-34 и развесил их поверх уже размещенных в зале материалов по колесно-гусеничному танку. Едва он начал свой доклад, вскочил Кулик: «Товарищ Сталин, он что-то не то докладывает! Мы этот танк забраковали, он еле ползает по асфальту, нам не надо такого!»

Многие читатели, вероятно, подумали, что Кошкина после этого инцидента вывели в приемную и тут же расстреляли. Однако ситуация обернулась совершенно иначе: Сталин заинтересовался. «Я думаю, – заметил он, указав на Кошкина, – этот товарищ не меньше всех нас разбирается в танках. Раз уж мы тут собрались, давайте его послушаем». Михаил Ильич подробно изложил свою концепцию танка Т-34, Кулик снова поднялся и стал говорить, что такой танк Красной Армии не нужен и надо продолжать строительство колесно-гусеничных. «Товарищ Кошкин, – спросил Сталин, – а вы работаете по тому танку, на который было выдано задание?» Кошкин снял плакаты по Т-34, под которыми висели плакаты по колесно-гусеничному танку, и стал рассказывать теперь уже о нем, постоянно проводя сравнение с Т-34 по всем параметрам. Кулик опять вскочил со стула, пытался что-то сказать, но Сталин его прервал: «Товарищ Кулик, у вас что, шило в одном месте? Думаю, что данный вопрос мы за этим столом не решим. Вопрос очень ответственный, поэтому давайте мы, как это ни тяжело, построим по два экземпляра того и другого и проведем сравнительные испытания».

После этого жизнь у Кошкина началась тяжелейшая. По инструкции до выхода на совместные государственные испытания необходимо было испытать ходовую часть танков на проходимость, пройдя определенную дистанцию. Кулик дал команду военпредам, и оценка качества тех и других машин во время испытаний на проходимость стала различаться кардинально. При поломке колесно-гусеничного танка его чинили и последующие километры дистанции приплюсовывались к предыдущим. Когда же ломался Т-34, члены

комиссии говорили, что это очень серьезно, и километры снимали, так что дистанцию приходилось отсчитывать заново. Чтобы накрутить недостающие 800 километров, Кошкин привел два танка из Харькова в Москву своим ходом по бездорожью, причем лично участвовал в перегоне машин.

Испытания, состоявшиеся на полигоне под Москвой, танк прошел на отлично. Правительственная комиссия одобрила запуск машины в производство, но Кулик потребовал дополнительных испытаний, которые могли отложить на весну 1941 г. Кошкин, предчувствуя близкую войну, опасался, что танк не успеют запустить в серию до ее начала, и принял решение совершить обратный пробег на танках – из Москвы в Харьков.

К несчастью, еще при подготовке танков к испытанию Кошкин простудился в холодных цехах завода, и во время пробега до Москвы простуда перешла в воспаление легких. Обратная дорога докончила конструктора: вскоре после возвращения в Харьков Михаил Ильич умер в больнице от запущенной пневмонии. Т-34 пошел в серию, а о Кошкине все забыли. Но когда после битвы под Москвой Сталину представили два списка на награждение – в одном были военные, а в другом директора и конструкторы оборонных предприятий, – он спросил: «А где Кошкин?» Узнав, что конструктор умер, Сталин отдал распоряжение: наградить Михаила Ильича Кошкина Сталинской премией посмертно, деньги выплатить вдове, оказать семье всемерную поддержку, чтобы родственники конструктора ни в чем не нуждались.

* * *

Пожалуй, стоит сказать еще несколько слов о судьбе Григория Кулика. Вместе с маршалом Борисом Михайловичем Шапошниковым он в 1941 г. был направлен в помощь командованию Западным фронтом. Практически сразу попал в окружение, две недели блуждал в белорусских лесах, переодевшись в крестьянскую одежду, пока не вышел к своим. После этого инцидента Кулик был разжалован из маршалов в генерал-лейтенанты. В сентябре 1941 г. принял командование 54-й армией. Когда первый раз пытались прорвать блокаду Ленинграда, войска под командованием Георгия

Константиновича Жукова пошли со стороны города, а 54-я армия должна была двинуться им навстречу. Однако Кулик по неизвестным причинам задержал наступление на двое суток относительно плана, утвержденного Ставкой, и попытка прорыва потерпела поражение. После очередной серии военных провалов, среди которых была сдача Ростова и Керчи, Кулика разжаловали до генерал-майора и вывели из состава ЦК партии.

После войны Кулик до своего выхода в отставку в 1946 г. занимал должность заместителя командующего войсками Приволжского военного округа. Что характерно, причину своей неудачной карьеры этот человек видел не в себе самом, а в окружающих. Он много говорил о том, какое ничтожество Сталин, раз он не понимает заслуг таких великих людей, как Кулик, о том, что он подбирает не тех, а всякие Рокоссовские и Жуковы – вообще пустое место. Дело кончилось тем, что в январе 1947 г. Кулика арестовали по обвинению в «организации заговорщической группы для борьбы с советской властью», а в августе 1950 г. расстреляли.

* * *

Еще раз отмечу, что и описанные в этой главе ситуации, и процитированный документ во многом являются иллюстрацией метода анализа технических задач руководством страны и метода их решения. Именно на таких методах и воспитывался Юрий Дмитриевич Маслюков. Он всегда четко осознавал, что люди должны получить по окончании работ, знал, что необходимо еще в момент подготовки документов закладывать конкретные указания на то, что мы хотим получить в итоге, понимал, что решения надо принимать быстро и, какой бы ни была политическая система в стране, народ надо спасать. Ведь в случае военной угрозы никто не будет прикрываться томиком Мао Цзэдуна, собранием сочинений Владимира Ильича Ленина, Торой, Библией или Кораном. Чтобы защититься от угрозы с воздуха, необходимо иметь систему противовоздушной обороны. Чтобы защититься от ракет, нужен ракетный щит. Методы ГУЛАГа остались в тяжелом советском прошлом, но Юрий Дмитриевич перенес в новое время принципы высочайшего профессионализма, глубокого анализа и

уважения и к человеку-исполнителю, и к человеку, принимающему решения.

Глава 4

У Маслюкова было очень развито качество, которое можно охарактеризовать как чувство прогресса. Он всегда стремился к новому – и в идеях, и, если угодно, в материальной составляющей производства. Конструкторы из Ижевска вспоминают, что именно благодаря Юрию Дмитриевичу на заводе и в КБ своевременно внедрялись новые технологические системы, облегчающие труд проектировщиков.

Мы раньше как чертили: вот сделают модель кузова автомобиля, теперь дело за рабочими чертежами. А для того чтобы их сделать, необходим так называемый плазовый чертеж, в натуральную величину. Ползает конструктор, снимает шаблоны в нескольких сечениях, а затем увязывает их друг с другом на ватмане, или на кальке, или на специальной чертежной пленке. Это очень кропотливое занятие. Вообще конструктор – неблагодарная работа, там многие люди просто зрение теряют. Так вот, Юрий Дмитриевич как раз и был инициатором покупки машины, которая эти плазы вырабатывает. С моделей автоматически снимаются размеры, и машина нам рисует все нужные шаблоны.

Рассказывают, что после назначения Маслюкова главным инженером Ижевского автомобильного завода он сказал: «Будем делать новое, показывать свое лицо. Хорошо бы каждый год выпускать по новой модели автомобиля». Конструкторы отнеслись к такому предложению с огромным энтузиазмом – в основной массе это были недавние выпускники вузов, молодые креативные люди, полные энергии. У каждого было море интересных технических задумок, каждому хотелось сотворить что-то новое, и все буквально рвались в бой.

Тогда как раз объединили автомобильное и мотоциклетное КБ, стали заниматься и тем и другим. В те годы для оборонных предприятий была такая установка: на рубль, затраченный на

оборону, нужно сделать столько же товаров народного потребления. Так называемая самоокупаемость. Мы тогда переняли документацию с АЗЛК и начали делать модернизацию автомобилей. Надо было новую модель накладывать на уже существующую технологическую линию. Вместо «Москвича-434» появился пикап, потом фургон мы сделали, а потом грузопассажирскую модель «комби» с комбинированным кузовом, его еще «каблучком» прозвали. Предназначался он, как и фургон, для мелкопартионных перевозок внутри города. Причем с ним были большие проблемы – правительство было категорически против, в те времена считалось, что нельзя такое продавать в частные руки. Нельзя, так сказать, давать людям подобное средство наживы. Мы сделали этот грузопассажирский автомобиль, выставили его на ВДНХ и положили рядом книгу отзывов. И люди там такого понаписали, что сразу этот автомобиль начали продавать!

Экспериментальных разработок было множество. Конечно, далеко не все из них пошли в серию – скажем, полноприводные и переднеприводные модели «Иж» в то время так и остались на стадии опытных образцов. Причины были самые разные: и недостаток финансирования, и отсутствие интереса со стороны руководителей отрасли или даже активное их противодействие. Впрочем, это уже другая история.

* * *

Дальнейшее продвижение Маслюкова по карьерной лестнице никак не повлияло на его характер и принципы: он по-прежнему оставался верен идее постоянного развития и модернизации. В частности, Юрий Дмитриевич активно поддерживал разработку и внедрение на предприятиях гибких производственных систем – автоматизированных комплексов, характерной особенностью которых является возможность быстрой переналадки с выпуска одного вида продукции на другой.

Сейчас это направление как-то остановилось, затормозилось, потому что рабочая сила в избытке, — вспоминает сотрудник Ижевского научно-исследовательского технологического института. — В то время не хватало рабочей силы, а страна очень бурно развивалась. Создавались так называемые ГПС, гибкие производственные системы. Юрий Дмитриевич был активным сторонником этого и как инженер, и как государственный деятель. Он добился финансирования нашего института в этом направлении по оборонным изделиям. И работа была выполнена очень хорошо. Здесь, на Ижевском механическом заводе, мы создали гибкие производственные системы, за работу над которыми нашему институту была присуждена Государственная премия Совета Министров СССР. Это очень высокая награда за инженерную работу. Целый комплекс был, десятки станков. Все делалось автоматизированно, даже свет можно было выключить.

В период войны в Афганистане Юрий Дмитриевич стал председателем Военно-промышленной комиссии при Совете Министров СССР. Еженедельно он собирал у себя совещания с участием сотрудников военной разведки и представителей оборонной промышленности — там разбирались примеры того, как ведет себя техника в условиях боя. На полигоне, естественно, невозможно выявить все имеющиеся недостатки, но если имеется опыт реальной войны, предприятиям, выпускающим боевую технику, ни в коем случае нельзя его игнорировать. Но проблема в том, что получить необходимую информацию можно только от военных, а они не очень любят делиться данными. Полномочия Маслюкова позволили ему организовать эффективную координацию военных и производителей. По результатам каждого заседания формулировалось техническое задание для предприятий, устанавливались сроки — разумные, не волюнтаристские, но достаточно жесткие, практически в пределах двух-трех месяцев. А через неделю — новое совещание и новое задание. Любые попытки оборонщиков пожаловаться на загруженность, любые их просьбы о поблках пресекались самым решительным образом. И качество боевой техники улучшалось буквально на глазах.

Заметим, что во время чеченской кампании подобных структур в государстве, к сожалению, уже не было. Военные изучали негативный опыт использования техники, задания для промышленности формировались, но их реализация могла занять и год, и два, и три.

* * *

О периоде работы Маслюкова в Военно-промышленной комиссии стоит рассказать отдельно. ВПК как высший рабочий орган оборонного комплекса была образована в 1957 г. взамен расформированного Спецкомитета. Первым председателем ВПК стал Дмитрий Устинов. К слову, первоначально среди сотрудников ВПК было примерно 60% военных и 40% гражданских, но к 1985 г., когда организацию возглавил Маслюков, военных там осталось только трое. Думаю, такая ситуация справедливо показалась Юрию Дмитриевичу нонсенсом, поэтому одной из задач, которые поставил перед собой Маслюков, был подбор военных кадров для работы в ВПК.

Как бы то ни было, в конце 1980-х гг. ВПК была достаточно сильным органом, руководящим реализацией военно-технической политики. Маслюков в первую очередь улучшил структуру самой Военно-промышленной комиссии. До его прихода там было множество отделов, каждый из которых занимался своей проблемой. После реорганизации их осталось всего 12: отдел материалов – так называемая «группа 100», руководившая программой по разработке стратегических материалов; отдел электронной техники; отдел вычислительной техники; отдел ядерного оружия; отдел перспективных научно-исследовательских работ; экономический отдел; отдел военно-технического сотрудничества и пять отделов по числу видов вооруженных сил, которые занимались разработкой и выпуском вооружения военной техники для каждого вида. Заметим, что при таких серьезных задачах численность сотрудников ВПК была небольшой – в разное время в организации работало в среднем 220 – 250 человек, включая административный персонал и технических работников.

Но основным усовершенствованием работы ВПК, сделанным Маслюковым, стала грамотная сегментация. Каждому отделу было

найдено определенное место в общем развитии военно-промышленного потенциала страны, каждому была выделена адекватная доля бюджетных ассигнований, необходимая для выполнения поставленных задач. И распределение функций, бюджетных средств и научных усилий обсуждалось достаточно широко. По отзывам людей, работавших в ВПК вместе с Юрием Дмитриевичем, главная его заслуга состояла в том, что он умел в каждый конкретный момент времени находить самое сильное, ключевое звено, на котором нужно акцентировать внимание. На одном этапе это была микроэлектроника, на другом – станки с ЧПУ, на третьем – выпуск гражданской продукции для системы управления воздушным движением. На каждой из этих задач в разное время были сконцентрированы большие усилия, причем каждый раз удавалось оптимально распорядиться имеющимися ресурсами. Важно подчеркнуть, что проблемы распределения задач не формулировались Маслюковым единолично, а, как мы уже говорили, обсуждались на научно-техническом совете.

* * *

Практически в первые полтора года своей работы на посту председателя Военно-промышленной комиссии Маслюков инициировал три очень крупных проекта. Во-первых, комплекс работ по стратегическим вооружениям, который в то время называли «нашим асимметричным ответом СОИ». Отдельная сложность заключалась в том, что необходимо было наладить взаимодействие нескольких отраслей промышленности. Представьте себе многочисленные мелкие и крупные разногласия между министерствами, бесконечные споры о том, кому будут принадлежать ведущие функции, огромное количество нестыковок, требующих увязки, – работа тяжелейшая. До Маслюкова подобное умел делать только Дмитрий Федорович Устинов и, по слухам, отнюдь не всегда добивался результата мягкими способами. Ходили истории, что несколько раз Устинов запирал приглашенных на совещание людей в бункере и абсолютно серьезно предупреждал: «Из этого бункера не выйдете, пока не договоритесь».

Во-вторых, в процессе работы над предыдущим проектом стало очень ясным отставание производства средств связи, электронной и радиопромышленности от мировых стандартов. Благодаря энергии Маслюкова в 1986 г. удалось пробить постановление об ускоренном развитии этих трех отраслей, и опять-таки под руководством Юрия Дмитриевича была разработана комплексная программа, описывающая алгоритм действий на каждом этапе. Все было учтено до мелочей: сколько следует делать, допустим, микросхем, каких именно, на предприятия каких отраслей будут поставляться эти микросхемы, сколько понадобится для их производства энергии, заводских площадей, так называемых «чистых комнат»; каким оборудованием и в каких количествах будут оснащаться производственные комплексы, какой будет потребность в кадрах – и, соответственно, в какие вузы и техникумы следует увеличить прием абитуриентов и насколько.

Мы уже говорили о том, что Маслюков тонко чувствовал то, что принято называть прорывами в технологиях, – так, он всячески поддерживал идею строительства завода по производству персональных компьютеров. Будучи председателем Госплана, Юрий Дмитриевич ежемесячно проводил совещания, на которые обязательно приглашались министр электронной промышленности СССР В.Г. Колесников и министр радиопромышленности В.И. Шимко, специалисты Института точной механики и вычислительной техники им. С.А. Лебедева (там были разработаны советские суперЭВМ серии «Эльбрус»), сотрудники зеленоградского Научного центра микроэлектроники, конструкторы систем связи.

Третий проект был не менее масштабным, и притом очень необычным. Суть его состояла в резкой демилитаризации экономики, переключении определенной части научных и производственных мощностей на создание технологического оборудования и переоснащение предприятий так называемой «группы Б» – то есть тех, которые обслуживали непосредственные потребности населения. Сотрудник Маслюкова по Военно-промышленной комиссии рассказывал, что поначалу многие даже не поняли, зачем это нужно.

Юрий Дмитриевич вышел с предложением ликвидировать Министерство машиностроения для легкой и пищевой промышленности и бытовых приборов и все предприятия передать в

военно-промышленный комплекс. Он настаивал на том, чтобы не создавать по этим предприятиям отдельные главки, а включать заводы в объединения оборонного комплекса, «сажать» на экономику наших объединений. Смысл этого я понял, пожалуй, только когда побывал на двух заводах, которые передавались Министерству радиопромышленности. Я увидел, что технология там отсталая, оборудование устаревшее, но благодаря тому, что их включали в состав наших научно-производственных объединений, у них резко появлялись определенные резервы, связанные с тем, что наше оборудование, которое мало использовалось или совсем не использовалось, передавалось на эти предприятия. Ну и, конечно же, Юрий Дмитриевич задействовал научные мощности наших прикладных исследовательских институтов и конструкторских бюро для разработки технического оборудования этих отраслей. Он считал, что мы просто обязаны переоснастить эти отрасли, с тем чтобы они выпускали продукцию на уровне лучших мировых образцов, как это всегда было в военно-промышленном комплексе.

Например, Министерство радиопромышленности отвечало за весь цикл холодильного оборудования для транспортировки и хранения: это и холодильные фуры, и бытовые холодильники, и промышленные, и оборудование для торговых залов и предприятий общественного питания. Также под эгидой Радиопрома появились гравировальные машины, которые с точностью до полумиллиметра наносили рисунок на ткани, или семнадцатиметровые здоровенные станки, которые разрабатывались в КБ и делались на заводе, выпускавшем командные пункты, радиостанции под светонаведение и знаменитые комплексы С300. Министерство авиационной промышленности отвечало за расфасовку сыпучих материалов и упаковку и транспортировку овощей и фруктов. В подчинение Министерству среднего машиностроения были переданы молокозаводы: при ускоренных испытаниях выяснилось, что средмашевская сталь более устойчива к коррозии при соприкосновении с молоком – по этой характеристике она оказалась почти в полтора раза лучше шведской стали, которая обычно использовалась, поэтому минсредмашевские организации стали разрабатывать модульные молокозаводы. Собственно, можно было

бы привести еще массу подобных примеров. И все это работало четко.

Видите ли, когда началась конверсия, в основном все было организовано не пойми как, то есть на уровне «а что бы вы могли сделать?». Каждый делал все что мог, но ведь по большому счету никто просто не знал, что он должен делать и зачем это надо. У Маслюкова все было продумано в подробностях: что разрабатывается, сколько штук надо сделать, на какие предприятия это пойдет. Он прекрасно понимал, что основа функционирования системы – постоянное обновление, динамика. А для обновления необходима концентрация человеческих, финансовых и производственных ресурсов. Поэтому он не сковородки делал, к чему призывали когда-то недалекие люди, а технологическое оборудование. Маслюков считал, что для того, чтобы решить проблему с товарами народного потребления и продовольствием, нам нужно переоснастить предприятия соответствующих отраслей, и именно этим и занимался. Кроме того, обычной была такая практика (и Маслюков всегда был ее сторонником): если есть завод, который выпускает технологическое оборудование, его намеренно планировали убыточным – чтобы его продукция стоила очень дешево и ее могли купить любые заводы. А вот уже они из прибыли от своей наукоемкой продукции этот завод дотировали.

Мы привыкли считать, что военно-промышленный комплекс СССР был своего рода огромным пылесосом, выкачивающим средства из экономики, – на эту тему много и эмоционально говорили в конце 1980-х гг. Однако знакомство с сухими цифрами заставляет взглянуть на картинку под другим углом: на самом деле стоимость основных фондов девяти отраслей оборонной промышленности составляла всего около 6% от стоимости основных фондов всех предприятий страны. Процент ВВП, направлявшийся на оборону, был вполне приемлемым, даже чуть ниже, чем в Соединенных Штатах, не говоря уже об абсолютных цифрах – в денежном выражении наши военные расходы были заметно меньше.

Современные руководители часто начинают спорить – мол, у вас неверные данные, вы не в тех ценах считаете... А что значит «не в

тех»? Цены, как известно, для всех были одни и те же. Тот же токарный станок что колхозу, что оборонному заводу стоил одинаково. Методика оценки стоимости зданий и сооружений была одина – что для свинофермы, что для фабрики. Никто не спорит с тем, что на оборонную отрасль работали другие отрасли промышленности, но что касается процентов от ВВП, от бюджета – это были очень скромные проценты. Конечно, денег у оборонки было намного больше, чем сейчас, однако нельзя сказать, что их было неограниченное количество. И, между прочим, на эти деньги многое делалось. Например, самолет МиГ-29 в 1985 г. поставлялся в Советскую армию по цене 8 млн 160 тыс. рублей. И в то же время те же МиГи продавали Индии по 24 млн долларов. Танк Т-72 поставляли в армию примерно по 270 тыс. рублей и продавали за границу по цене более 1 млн долларов за единицу. То есть оборонка абсолютно окупала себя. Разница лишь в том, что маржа в те времена была государственной, а сейчас она частная, да и цены на внутреннем рынке сегодня зачастую выше экспортных.

Инициированная Маслюковым программа демилитаризации помогла перестроить макроэкономическую структуру так, что 58% мощностей оборонного комплекса стало работать на перевооружение отраслей легкой и текстильной промышленности, предприятий общественного питания, медицины. Статистические данные за 1990 г. показали снижение темпов роста в промышленности, но одновременно – мощный прирост показателей по «группе Б». Колоссальный научный потенциал, накопленный в оборонке, начал реализовываться в гражданской сфере: разрабатывались сложнейшие высокотехнологичные приборы, манипуляторы для переливания крови и т.п. В июне 1991 г. завершились испытания телевизоров пятого поколения, которые ничем не отличались от существовавших тогда «филипсов» или «панасоники». По расчетам Юрия Дмитриевича, на отладку их производства должно было уйти около года – и в 1992 г. отечественные заводы перешли бы на выпуск телевизоров, по качеству не уступающих зарубежным аналогам, при этом цены на них были бы гораздо более привлекательными. Вероятно, если бы все начатые Маслюковым реформы продолжали идти своим чередом, как запланировано, наша сегодняшняя реальность была бы иной. Но – не

хватило времени. Как ни печально, по иронии судьбы выполнение этих программ, рассчитанных до 1995 г., было свернуто именно тогда, когда они начали давать конкретные результаты.

* * *

Сегодня, когда обсуждают проблемы науки, часто говорят об утечке мозгов. Действительно, из-за недостаточного финансирования мы потеряли практически целые поколения научных работников. Но дело не только и не столько в этом. Главная проблема отечественной науки сегодня – невостребованность результатов исследований экономикой и обществом. С некоторых пор наука продолжает оставаться непонятной и никому не нужной «вещью в себе». Экономика современной России устроена так, что наука ей вроде как и не нужна, несмотря на все президентские комиссии и призывы к модернизации. Деньги все равно приносят не фундаментальные исследования, а нефть и газ. Реальная востребованность научных результатов изменила бы все – нашлись бы и деньги на развитие институтов, и научные работники, вырос бы престиж профессии ученого.

Надо заметить, что в советское время создание высокотехнологичной электроники было сопряжено с определенными трудностями, в том числе внешнеполитического характера. Жорес Иванович Алферов рассказывал, как столкнулся в своей работе с деятельностью так называемой «Комкон» – комиссии по экспорту в СССР и страны СЭВ, которая фактически препятствовала любому импорту современных установок в страны с коммунистическими режимами:

Будучи уже широко признанными в мировом научном сообществе специалистами, имея всевозможные международные и отечественные награды, мы развивали очень перспективное технологическое направление в электронике – молекулярную эпитаксию. Оборудование частично закупали за рубежом, что-то уже начали производить у нас. Мне нужна была установка молекулярной эпитаксии. Производила такие установки одна

французская компания, которая была бы рада продать ее нашей лаборатории, – тот факт, что на их установке делаются определенные работы, создавал своего рода рекламу фирме. Поначалу мы установку купили, а затем «Комкон» наложила лапу, и такие же установки, которые в первую очередь представляли собой ценность для фундаментальных исследований, стало можно покупать только без основного технологического блока. И похожих случаев было много. Из-за этого нам часто приходилось все создавать самим. Мировая электронная промышленность развивалась в условиях взаимодействия – несмотря на конкуренцию, шел широкий обмен результатами, оборудованием. Нам не давали ничего. Мы вынуждены были создавать все сами и, разумеется, иногда заново изобретали велосипед.

Хотя могу сказать, что определенный положительный эффект тут был. Можно было рассчитывать только на себя, но на самом деле в итоге мы создали мощнейшие современные отрасли промышленности – и в Минобороны, и в Минэлектронпроме, и в Минрадиопроме, и в Минсудпроме... Массовая приватизация все это разрушила.

Моя жизнь была в большей степени связана с электронной промышленностью. Помню, в 80-е годы во время одной из встреч министр электронной промышленности СССР, Владислав Григорьевич Колесников, сказал мне: «Жорес, я сегодня проснулся в холодном поту». Я спрашиваю: «А что случилось?» Он говорит: «А мне приснилось, что нет «Планара». А если нет «Планара», то нет электронной промышленности в Советском Союзе. «Планар» – это компания, созданная группой инженеров в Белоруссии, которая обеспечивала нашу электронную промышленность самым современным технологическим оборудованием на уровне мировых стандартов. Например, фотолитографические степперы, которые используются в производстве интегральных схем, делали только в США, Японии и Советском Союзе. Так что сон действительно страшный. Но в тот раз он не сбывся – а вот после распада СССР это произошло. «Планар» остался в Белоруссии, а целый ряд его предприятий, которые размещались в союзных республиках, оказались в других странах. «Планар» выжил с огромными потерями благодаря заказам из Китая.

В свое время шло немало разговоров о бюрократии, о том, что отраслевые министерства привели к гибели советской экономики. Однако, если разобраться, отраслевые министерства – особенно девятка министерств оборонной промышленности – были по сути гениальным организационным изобретением. В каждом из них был собственный исследовательский центр – Главное научно-техническое управление (ГНТУ), и при разумном подходе к экономическим реформам министерства могли бы стать эффективными транснациональными компаниями.

* * *

Существует легенда, что на пост первого председателя Госплана было две кандидатуры – академик Глеб Максимилианович Кржижановский и Георгий Леонидович Пятаков, троцкист, впоследствии расстрелянный как враг народа. Кржижановский, блестящий экономист, руководитель работ и соавтор плана ГОЭЛРО, был замечательным ученым, но очень слабым управленцем. Пятаков же проявил себя как прирожденный администратор. Все эти соображения были изложены в докладе, представленном Ленину. И тот рассудил так: председателем Госплана должен быть человек, который прекрасно разбирается в науке и экономике, то есть Кржижановский, а Пятаков будет заместителем и на своем посту хорошо наладит административную работу. Интересно, что Маслюков, как и бывший в течение недолгого времени председателем Госплана Алексей Николаевич Косыгин, в определенной степени сочетал в себе оба эти качества: понимание конкретных экономических проблем, умелое использование административного ресурса и в то же время – осознание необходимости серьезного научного подхода.

Маслюков прекрасно отдавал себе отчет в том, насколько велико значение науки для развития экономики и создания новых технологий. Он знал это по своему опыту работы и на производстве в Ижевске, и в Миноборонпроме, и в Госплане. К сожалению, это плохо понимают сегодняшние управленцы. Большинство выдвигаемых ныне идей основной своей целью имеют получение автором идеи нового статуса, который необходим для получения новых денег, – а новые деньги

помогают новому повышению статуса. Но ведь в науке деньги нужны не для статуса, а для решения конкретных задач.

Вопрос постановки задач во многом принципиален. В последнее время принято критиковать Российскую академию наук. Здесь необходимо вспомнить опыт Академии наук СССР, полноправной наследницей которой является РАН. Исследования, которые проводила АН СССР, касались всего спектра человеческих знаний, однако предварительно перед учеными ставились конкретные задачи и выделялись ресурсы на их решение. Нельзя ставить задачу таким образом: вот вы подумайте, что-нибудь изобретите, продайте и на эти деньги оснастите институт. Это прямой путь к подмене серьезных научных исследований шарлатанством.

Вспомним историю США. Исследовательские центры при крупных американских корпорациях явились одним из самых мощных стимулов, сыгравших огромную роль в послевоенном развитии Соединенных Штатов. Там велись фундаментальные исследования, из которых рождались новые технологии. Так, одна из крупнейших компаний, Bell Telephone (ныне AT&T), сыграла в свое время по-настоящему революционную роль в развитии физики, и в первую очередь электроники. В 1945 г. исполнительный директор, а впоследствии вице-президент Bell Telephone Мелвин Келли пригласил на работу Джона Бардина (впоследствии дважды становившегося нобелевским лауреатом), Уолтера Браттейна и Уильяма Шокли, поставив перед ними задачу – создать переключатель и электронный усилитель на твердом теле. Результатом стало открытие транзистора, за которое группа Бардина, Браттейна и Шокли в 1956 г. получила Нобелевскую премию и которое оказалось из разряда тех, что становятся поворотными этапами в развитии науки и экономики. Как мы знаем, транзисторы стали основой современных информационных технологий и фактически положили начало очередной промышленной революции.

Мелвин Келли, приглашая на работу Бардина, Браттейна и Шокли, сказал им, что основной их целью является создание электронного ключа, однако не менее важной частью работы станет проверка основных принципов квантовой механики для конденсированного состояния. Вот этот момент принципиально важен: когда исполнительный директор крупнейшей промышленной компании

говорит на таком языке с научными работниками, от этой компании – или, допустим, министерства – можно ожидать очень многого.

И в науке, и в производстве помимо общего плана всегда важны детали, но при этом не все, а только вполне определенные, и важнейшее качество лидера – уметь видеть за общим руководством те конкретные вещи, которые двинут дело вперед. Маслюков был человеком, который понимал, какие задачи нужно ставить и для промышленности, и для развития науки, и наша беда в том, что людей аналогичного склада сегодня очень мало. Таким же чутьем на постановку научных целей обладал Дмитрий Устинов – Жорес Алферов вспоминал свое общение с ним как очень показательный пример.

В 1958 г. мы в физико-техническом институте, в нашей лаборатории, делали специальное полупроводниковое устройство для первой советской атомной подводной лодки. Прямо из лаборатории наши устройства устанавливали на подлодки. А я занимался как раз разработкой самих полупроводниковых элементов. Как-то раз в лаборатории раздается телефонный звонок, к телефону попросили младшего научного сотрудника Алферова – я еще не был тогда кандидатом наук. Говорил со мной Дмитрий Федорович Устинов. Он объяснил, что по определенным причинам установка должна быть готова хотя бы на две недели раньше, и попросил меня ускорить работу.

Я после этого переселился в лабораторию, и мы все сделали на две недели раньше. И, знаете, это серьезный показатель, когда первый заместитель председателя Совета Министров страны знает такие детали, как то, что именно делает конкретный человек для того или иного важного дела. Вообще, в советское время было не так уж мало очень ярких фигур, настоящих лидеров, в том числе в оборонных отраслях. Таким был наш многолетний министр среднего машиностроения Ефим Павлович Славский, с ним я встречался и общался. Или Борис Львович Ванников – нарком боеприпасов в войну и руководитель первого главного управления управляющей компании советского атомного проекта, с ним я не был знаком, но слышал очень много отзывов. Когда Борис Львович возглавил ПГУ, он много не знал, но он учился. Курчатов быстро понял, что руководителей можно и

нужно обучать. Ефим Павлович Славский или Алексей Николаевич Косыгин тоже умели говорить с учеными и понимать то, что они говорят, чтобы ставить определенные задачи.

Глава 5

В 1988 г. Маслюков был назначен первым вице-премьером в правительстве Николая Рыжкова. Об этом периоде его работы много рассказывал академик Леонид Иванович Абалкин, занимавший тогда должность заместителя председателя Совета Министров и председателя Государственной комиссии по экономической реформе. В тот момент состав правительства резко обновился – заменили весь экономический блок, и Маслюков, работавший в Совмине с 1985 г., был там практически старожилом. И снова все, кто работал вместе с Юрием Дмитриевичем, отзываются о нем как о специалисте высочайшего класса и опытном организаторе.

Конечно, наши отношения складывались непросто, – рассказывал Абалкин, – подспудно я чувствовал, что одно время нас как бы пытались столкнуть с ним. Вот, мол, пришел один из Академии наук, никогда в правительстве не работавший, другой – старослужащий правительственный чиновник, председатель Госплана. Некоторые пытались поиграть на этом. Надо сказать, что ничего у этих людей не получилось. Мы с Маслюковым начали понимать друг друга, готовили ряд совместных документов. Помню ситуацию – это было начало 1990 г., – когда были такие варианты: либо откат, который так или иначе должен был вернуть нас к концу 1930-х гг., либо переход к планово-рыночной экономике. Именно такой документ мы подготовили на имя Рыжкова, и Юрий Дмитриевич и я подписали. Спустя месяц, в начале марта, правительство приняло постановление по нашим рекомендациям о постепенном переходе к планово-рыночной экономике.

С профессиональной точки зрения правительство Рыжкова было очень сильным: стоит лишь заметить, что в Президиум входили три академика и один Герой Социалистического Труда. При этом возраст большинства работавших там людей не превышал 60 лет – исключение составляли лишь несколько «ветеранов», перешедших из старого состава. К моменту формирования нового правительства ситуация в

стране качественно изменилась. Уже прошел Съезд народных депутатов СССР, уже был избран Верховный Совет, который, в свою очередь, утверждал состав правительства и был для него управляющим органом. Согласно постановлению Верховного Совета разработанный правительством проект плана на 1990 г. сразу передавался на рассмотрение депутатам – впервые это происходило без предварительного обсуждения на Политбюро. Привычная парадигма, устоявшаяся жизненная модель менялась на глазах.

В ноябре 1989 г. состоялась Всесоюзная научно-практическая конференция, где речь шла о радикальной экономической реформе. Заседания конференции и пленарные заседания проходили в Колонном зале, и на каждом заседании, начиная с самого первого, в полном составе присутствовали члены Политбюро ЦК КПСС, причем не в роли пассивных слушателей, а как активные участники процесса. Разумеется, идея реформы была воспринята неоднозначно – консерваторов в Политбюро хватало. Однако общее мнение все-таки склонялось к тому, что перемены необходимы.

Юрий Дмитриевич был в числе сторонников реформирования. Будучи человеком, мыслящим очень реалистично и прагматично, он понимал, что старая система стала тормозом на пути прогресса страны. В начале 1990-х было модно говорить об ускоренных сроках перехода к рынку – вспомним программу «500 дней». Маслюков считал, что движение в этом направлении займет лет двадцать, а то и пятьдесят.

На конференции мы предложили программу, – вспоминает Леонид Иванович, – рассчитанную на ряд этапов: как надо двигаться к рыночной экономике. Никто не ждал, что это можно сделать за пятьсот дней. Это вообще в голову здоровым людям не приходило. Мы понимали, что это длительный период. Рассчитали три этапа реформы. В том числе планировались достаточно радикальные перемены: переход от снабжения к оптовой торговле средствами производства, поставке продукции по заказам потребителей – то есть это работа на конечного потребителя, на рынок, – создание банковской структуры, поскольку уже были приняты соответствующие решения, постепенная демонополизация экономики, развитие кооперативов, развитие арендной системы

подряда. В общем, все это было сформулировано. Надо сказать, что Маслюков не выступал сам на конференции, но в принципе он поддерживал эти позиции. Что касается самих темпов роста, я повторю, что вообще темп – всегда очень условный показатель. Может произойти сокращение объемов промышленного производства в «группе А», в средствах производства, куда попадает вся военная техника. Но это ничего страшного для страны не представляет, если одновременно вы насыщаете рынок потребительскими товарами.

* * *

В том же 1988 г. Юрий Дмитриевич возглавил Госплан. Его заместителем стал Артем Андреевич Троицкий, начальник отдела энергетики, в чью компетенцию входили вопросы развития топливно-энергетического комплекса, то есть нефтяной, нефтеперерабатывающей, газовой, угольной промышленности и электроэнергетики. Вместе они проработали четыре года, до момента ликвидации Госплана.

Знаете, вот я прожил уже восемьдесят с лишним лет, трудового стажа, выражаясь старым бюрократическим языком, у меня больше шестидесяти двух лет, – признается Артем Андреевич. – Естественно, я многих людей повидал и как коллег, и как руководителей. И из всего этого калейдоскопа я внутренне выбираю для себя как людей наиболее высокого потенциала – и как руководителей, и по-человечески, – троих человек: Алексея Николаевича Косыгина, длительно бывшего председателем Совета Министров СССР, Николая Константиновича Байбакова – председателя Госплана в период до Юрия Дмитриевича Маслюкова, и самого Юрия Дмитриевича. Для меня эти трое по своим человеческим достоинствам совокупно стоят в одном ряду.

В Госплан Юрий Дмитриевич попал в очень тяжелый период. Если говорить, что тут самое важное, надо прежде всего представить себе ту ситуацию, которая сложилась тогда в стране. Когда уже был, по существу, кризис промышленного производства и когда начались атаки демократов, так тогда называли этих людей, с требованием отказа от плановой экономики и перехода на рыночную.

Вот в этот период ему пришлось руководить экономикой. Я бы сказал, что он прекрасно понимал обстановку: страна находилась в таком положении, что уже не было, по существу, планового хозяйства, но еще не было и рынка. И все плыло по течению волн.

Маслюков тогда разработал определенные предложения, они были внесены на рассмотрение в Верховный Совет, больше того, их даже ждали, было уже назначено время. Должен был докладывать об этих предложениях Горбачев. Но Михаил Сергеевич все искал компромисса с теми, кто требовал полного рынка, и в результате, пока продолжались эти уговоры, подошло время обсуждения в Верховном Совете – а обсуждать-то и нечего. Николай Иванович Рыжков вынужден был выйти на трибуну Верховного Совета и сказать: у нас все есть, мы все подготовили, но Михаил Сергеевич считает необходимым это доработать. В конце концов эти предложения так практически и погибли.

Юрий Дмитриевич руководил развитием экономики, которая в стране тогда была. И при нем, в общем, имело место некоторое движение вперед, пусть и небольшое. Он умел гармонично сочетать и развитие различных отраслей относительно друг друга, и развитие регионов в балансе с общим развитием экономики страны. Все это он обеспечивал. Но ситуация была тяжелая, вообще вся экономика в то время пошла на спад – не потому, конечно, что Юрий Дмитриевич пришел на хозяйство, а из-за того, что было сделано до него. Главное то, что он руководил разработкой планов развития народного хозяйства, как это в то время называлось, начиная, по-моему, с плана 1989 г. и заканчивая 1992 г. То есть страна жила – пусть тяжело, потому что уже не было надлежащего потенциала, – но она жила по тем планам, которые разрабатывались под руководством Юрия Дмитриевича Маслюкова.

Ну а вопрос закрытия Госплана, конечно, по большому счету не имеет отношения к экономике, это политический вопрос. Делали это те люди, которые пришли к власти после того, как эту власть взял в руки Борис Николаевич Ельцин, и которые реализацию собственных идей ставили в конечном итоге гораздо выше благополучия страны. Ведь весь внутренний рынок, неподготовленный к конкуренции с западной промышленностью, был по существу отдан в руки Западу. В

результате российская промышленность рухнула. И все остальное, что произошло потом, произошло именно в связи с этим.

* * *

Многие спрашивают: как так получилось, что Юрий Дмитриевич, занимавший такую высокую правительственную должность, в частности, при Горбачеве, сумел оказаться никоим образом не вовлеченным в ГКЧП? Тем более это странно, если учесть, что многие из руководителей ГКЧП каждый день сталкивались с Маслюковым по работе, а Павлов за излишнюю тягу к алкоголю даже несколько раз изгонялся из дома Светланой Ивановной, бдительно следящей за сохранением нормального рабочего состояния всех членов правительства. Наверное, это было связано с тем, что Юрий Дмитриевич был человеком, к которому грязь не прилипала. Любые сомнительные действия и мероприятия были крайне далеки от него. Хотя при этом он понимал все проблемы, с которыми сталкивалась Россия, и нельзя сказать, что он был поклонником линии, проводимой Горбачевым. Однако несогласие – это одно, а вот предательство – совсем другое.

В 1991 г. Маслюков был заместителем председателя Совета Министров СССР, председателем Государственной военно-промышленной комиссии. В понедельник, 19 августа, в 10 часов утра он собрал заведующих отделами и заместителей председателя и спросил, кому что известно о происходящем. Никто ничего не знал. Тогда Маслюков велел передать всем директорам подведомственных предприятий и организаций следующее: во-первых, продолжать выполнять производственные задания, не снижая темпа, во-вторых, усилить охрану объектов, чтобы исключить вынос с территории предприятий оружия, легковоспламеняющихся и взрывчатых веществ, и в-третьих, усилить охрану подведомственных детских садов, санаториев и других детских учреждений. Военно-промышленная комиссия находилась тогда на улице Горького (ныне Тверская), в бывшем здании Министерства оборонной промышленности. Люди стояли у окна и смотрели, как танки едут от Белорусского вокзала к

Красной площади и обратно. «Что ж, – сказал Юрий Дмитриевич, – думаю, этого путча еще часа на два хватит».

Надо сказать, что Маслюков никогда не допускал в своем коллективе никаких публичных обсуждений, касающихся политических вопросов. Важно подготовить документацию по конкретной технической проблеме, обосновать свою точку зрения и постараться отстоять ее. Дальнейшая оценка вопроса с политической точки зрения – забота политиков. В этом снова проявляется один из его главных принципов: каждый должен на своем месте делать свое дело.

Повторюсь: предательство для Маслюкова было невозможно. Как любой человек, обладающий государственным мышлением, он глубоко переживал трагедию распада Советского Союза, бездарность периода горбачевских реформ. При этом он понимал, что, как это часто бывает в бизнесе, иногда нужно каждый день ходить на работу, чтобы потерять меньше денег, чем ты бы потерял, если бы на работу не пошел. Точно так же Юрий Дмитриевич ходил каждый день на работу, чтобы не дать стране скатываться в тартарары с такой страшной скоростью, при этом наблюдая, как его идеи и предложения не только не находят себе подтверждения, но и никоим образом не реализуются.

Конечно, от этого должны были опускаться руки, тем более что потом он оказался брошен в свободное плавание дикого рынка, где надо было хитрить, ловчить, звонить, просить... Но Маслюков не был мелким лавочником. Он не обладал психологией спекулянта или человека, который благодаря нужному знакомству может привязаться к бюджету, сесть на него и радостно сосать средства. Невозможно представить себе Юрия Дмитриевича в бытность его, например, депутатом Госдумы, пытающимся пойти и где-то «порешать» какие-то вопросы или берущим взятку за то, чтобы отправить депутатский запрос. Это все было настолько чуждо и настолько от него далеко, что никому даже в голову не приходило обратиться к Маслюкову с подобным предложением. Он совершенно не был приспособлен к таким действиям. Он просто сидел и наивно ждал, что к нему обратятся за экспертизой, за советом для большой работы.

В 1990-е гг. люди, в чьих руках были основные рычаги управления российской экономикой, были всерьез увлечены теорией свободного рынка. Но на практике все оказалось далеко не так радужно, как хотелось бы. Выяснилось, что недостаточно «создать среду», в которой все должно развиваться само по себе. Государство, исключаящее, если угодно, интеллект из процесса экономического развития, оказывается в положении нерадивого садовника, который завез к себе на участок чернозем и удобрения, создал «среду», а на грядке без присмотра разрослись сорняки и задушили все вокруг. Близкий знакомый Юрия Дмитриевича Маслюкова и его коллега по работе в Военно-промышленной комиссии хорошо помнит, какая волна хаоса накрыла экономику в период перестройки и после нее:

Рынок – это когда предложение превышает спрос. Если предложение ниже спроса, это черный рынок. Никакому управлению он не поддается и все гробит. Вот такой пример: в СССР недостаточно производилось холоднокатаного стального листа, это был дефицит. Практически все, что выпускалось, шло в автомобильную промышленность, потому что там этот вид продукции приносил наибольшую прибыль. Потом, в годы перестройки, стали агитировать всех переходить на прямые договоры, с тем чтобы любой мог купить то, что ему нужно. Но производство-то не выросло! Я от директоров предприятий много раз слышал совершенно одинаковые истории: едет заместитель по общим вопросам заключать договор на металл, а зам. по сбыту металлургического комбината ему говорит: «Так у меня полно желающих! Раньше фонды были, этому даю столько-то, тому столько-то, а теперь кому хочу, тому даю». Получается, надо его «заинтересовать», чтобы он «захотел», а иначе – останавливай производство, сырья-то нет. Другой пример: едет заместитель по общим вопросам заключать договор на поставку микросхем в рамках сложившейся кооперации, а ему говорят: «Мы тут слышали, вашему директору «Волгу» новую выдали, на старой он семь лет отъездил. Так пусть отдаст нашему директору, а мы вам микросхемы». И если учесть, что многое у нас тогда было под обрез, такие вещи цвели пышным цветом. Но главное, что и сейчас по сути ничего не

поменялось. Только теперь это называется административной рентой.

Маслюков прекрасно видел всю недальновидность проведенных в 1990-е гг. экономических реформ. По его глубокому убеждению, такие ключевые отрасли, как горнодобывающая промышленность, машиностроение, тяжелая промышленность или энергетика, обязательно должны были остаться в руках государства. Можно и нужно было приватизировать легкую промышленность, текстильную промышленность, коммунальное бытовое обслуживание, автосервисы и т.п., причем не хаотично, не пуская все на самотек, а на контролируемой и конкурентной основе, сравнивая государственные и частные организации аналогичного профиля.

Простые наблюдения позволили бы понять, какие из них лучше работают и больше зарабатывают, где выше уровень обслуживания, к кому идут клиенты, где лучшие условия труда для работников. Таким образом можно было определить, какие сектора экономики в принципе можно отдавать в частные руки – а главное, кому можно отдавать. На подобных локальных «полигонах» были бы отработаны правила игры, правила взаимоотношений между государством и предпринимателями, позволяющие четко определить, что государство может требовать от этих людей и, в свою очередь, на что они вправе рассчитывать со стороны государства. Замечу, что при подобном подходе с почти стопроцентной вероятностью удалось бы избежать того чудовищного всплеска безработицы и колоссального обнищания людей, с которым мы столкнулись в 90-е гг.

Если называть вещи своими именами, то мы сейчас постепенно пытаемся выстроить систему баланса частного и государственного сектора в промышленности. Однако тот государственный сектор, который у нас сейчас есть, управляется хуже, чем управлялся бы частный сектор, и хуже, чем управлялся бы госсектор, будь у нас по-прежнему структура Госплана. Поэтому попытка как-то криво, некорректно и неточно реализовать идеи Юрия Дмитриевича, конечно, печальна.

На протяжении различных этапов советской истории вопрос о сочетании частной и государственной собственности в экономике решался по-разному. Лучшее всего известен период НЭПа, но и в 1930 – 1940-е гг. частная деятельность не была запрещена – частные портные, зубные врачи, парикмахеры существовали во множестве. Около 10 – 11% сельского хозяйства составляли так называемые единоличники, которые, выражаясь современными терминами, формировали платежеспособный спрос в своем сегменте потребительского рынка – именно для удовлетворения этого спроса и была изначально создана система потребкооперации. Разумеется, командные высоты были за коллективными формами хозяйствования и госпредприятиями – они попросту были более рентабельны и приносили большую прибыль. Искоренение частной инициативы началось при Хрущеве – что и породило впоследствии дефициты и чудовищную неповоротливость управления потребительским сектором экономики.

Идея о тотальном государственном контроле всего и вся оказалась губительной. Попытка решать вопросы о производстве кастрюль и зубных щеток в масштабах страны изначально была обречена на провал. Частные предприниматели разобрались бы с этим быстрее и эффективнее, а задача госпредприятий сводилась бы к обеспечению их энергией и дешевыми средствами производства. Юрий Дмитриевич прекрасно это понимал. И прекрасно понимал другую сторону проблемы: ни один частный предприниматель не решится вложить крупные суммы в фундаментальные научные исследования, скажем, в исследования управляемого термоядерного синтеза, потому что никто не знает, когда на самом деле удастся создать соответствующие технологии – может, через десять лет, может, через двадцать, а может, никогда. А значит, невозможно предсказать и то, когда окупятся эти расходы и окупятся ли они вообще. Такие стратегические вложения с крайне длительным периодом отдачи может себе позволить только государство. И только государство, по мнению Маслюкова, может позволить себе в наших условиях вкладывать серьезные деньги в медицину, образование, подготовку квалифицированной рабочей силы.

Кроме того, выяснилось, что только государство может быть действительно эффективным собственником крупных предприятий и отраслей промышленности. Простые расчеты, сделанные Маслюковым, показали, что пока ни одна российская компания не

доказала на практике, что уровень их менеджмента выше, чем при советском государственном управлении. А расследование причин аварии на Саяно-Шушенской ГЭС подтвердило печальные наблюдения: тот частник, который появился в России после приватизации, не является эффективным собственником.

Именно поэтому Маслюков был уверен, что бесполезно надеяться сколь-нибудь существенно ускорить переход к рынку: это непростой и длительный процесс, занимающий несколько десятилетий. К сожалению, предприниматели, способные управлять собственностью успешнее, чем государство, не возникают сами по себе, их надо воспитывать. Необходимо понимать, что ты должен внедрять новые технологии, нести ответственность перед обществом, обеспечивать социальную защиту своих работников, – иначе ты не собственник, не предприниматель, а просто жадный временщик, неспособный видеть дальше своего носа. Необходимо отдавать себе отчет в том, что идея о социальной ответственности бизнеса вовсе не является пережитком социалистического строя или чьей-то недавней прекраснодушной выдумкой. В конце концов, еще в Евангелии сказано: «...от всякого, кому дано много, много и потребуется, и кому много вверено, с того больше взыщут».

И здесь мы вновь возвращаемся к роли государства – ведь именно оно должно контролировать и направлять процесс взращивания эффективных собственников. Мировой опыт показывает, что арсенал законодательных методов регулирования накоплен весьма обширный: это и налоговая политика, и таможенное регулирование, и лицензирование отдельных видов деятельности, – нужно лишь грамотно воспользоваться этими инструментами. А с этим у нас как раз большие проблемы.

* * *

Свой взгляд на роль и место государственных планирующих органов Юрий Дмитриевич формулировал очень просто. Государство должно видеть и знать свой портрет сегодняшнего дня, а также должно иметь представление о том, каким оно хочет видеть себя завтра и послезавтра, куда оно идет. Для этого должен быть какой-то орган.

Можно называть его Госпланом или Центром перспективных исследований, но факт остается фактом: чтобы обеспечить поступательное развитие экономики, стремление государства к определенной цели, нужна организация, которая будет говорить, что можно осуществить в данный момент, чего нельзя, на что хватает имеющегося потенциала и что необходимо сделать для выравнивания имеющихся слабых мест. Все остальное успешно решает рынок – но условия игры на нем опять-таки обязано задавать государство.

Когда в 20 – 30-е гг. XX в. в СССР было принято решение осуществлять индустриализацию, важно было четко понимать, что и в каких количествах страна должна производить, учитывая имеющиеся на тот момент ресурсы, а чего делать не нужно. Для решения всех этих вопросов необходим был специализированный государственный орган, формирующий промышленную политику, прогнозирующий дальнейшее развитие экономики и обеспечивающий сбалансированное развитие различных отраслей, – так появился Госплан. Строго говоря, организации, которые занимаются планированием – или, во всяком случае, разработкой долгосрочной экономической стратегии, – есть в любой развитой стране: например, в США все заказы в области военных разработок ведет Управление научных исследований и разработок Пентагона – DARPA. И, разумеется, в каждой крупной компании есть свой отдел планирования. Подобные механизмы работают во всем мире, и их наличие никак не отрицает принципов рынка. Это и есть то, что принято называть конвергенцией – соединением плановых начал и рыночных инструментов в единое целое.

Надо заметить, что терминологические споры о рыночной экономике и командно-административной системе вообще мало занимали Маслюкова – он не считал нужным тратить время и интеллектуальные усилия на то, что, по его мнению, было не более чем игрой слов. В самом деле, возьмем для примера сельское хозяйство США. Много ли там найдется государственных предприятий? А между тем в министерстве сельского хозяйства Соединенных Штатов работает более ста тысяч человек. Они точно так же занимаются проблемами продовольственной безопасности страны, развития сельских районов, вырабатывают и контролируют исполнение политики в области сельского хозяйства и

продовольственного обеспечения, как это делали, скажем, сотрудники Минсельхоза СССР. Разница лишь в методах. Что делает министерство сельского хозяйства США, если статистика показывает, допустим, перепроизводство кукурузы и дефицит пшеницы? Резко снижает государственные закупочные цены на кукурузу и одновременно повышает цены на пшеницу – и большинство фермеров следующей весной засевают свои поля именно пшеницей, а не кукурузой. А как решались аналогичные вопросы в СССР? Председателей колхозов и совхозов вызывали в райсельхозуправление и прямо говорили, что они должны сеять в будущем году, а в чем потребности в данный момент нет. При этом, что характерно, и в том и в другом случае достигается практически один и тот же результат.

Можно ли однозначно утверждать, что именно идеи Маслюкова повлияли на изменение общественного восприятия экономической парадигмы? Трудно сказать. Юрий Дмитриевич не был человеком, для которого первенство в вопросах подобного рода имело сколь-нибудь принципиальное значение. Но то, что его голос был одним из самых громких, учитывая те посты, которые он занимал, – несомненный факт. И если в середине 1990-х, когда Маслюков был председателем комитета в Государственной Думе, упоминание о средне- или долгосрочном прогнозировании вызывало изжогу у многих руководителей в сфере экономики, а слово «планирование» считалось чуть ли не ругательным, то сейчас в списке приоритетных направлений, перечисленных на главной странице сайта Министерства экономического развития РФ, указано и «Стратегическое планирование». Хотя, к сожалению, путь от заголовка на сайте до реального стратегического планирования будет долгим.

У нас сегодня просто нет долгосрочной стратегии, – считает академик Абалкин. – Та программа, которая у нас принята до 2020 г., вообще нереальна, требует совершенно иных подходов. Это скорее миф, чем реальность нашей экономической жизни. Нам нужна достаточно четко выстроенная стратегия по этапам, с перспективой, с пониманием того, что накопившиеся проблемы не решить ни за пять, ни, может быть, даже за десять лет.

Нужна стратегия с выверенными целями, конечными результатами, которая должна получить, в принципе, одобрение

общества. Это не подарок от кого-то одного – новый вариант счастливого будущего, а концепция, которая должна пройти широкое обсуждение в академических институтах, в крупнейших вузах страны, в системе неправительственных организаций, Союзе предпринимателей, Торгово-промышленной палате, профсоюзах, – получить одобрение и начать реализовываться. Ее можно через пять лет уточнить, жизнь меняется, не стоит на месте, что-то надо корректировать. Это неизбежно. К сожалению, стратегии у нас сейчас нет.

Глава 6

Как я уже отметил, Юрий Дмитриевич не любил внешние эффекты, был абсолютно равнодушен к цацкам – ордена, медали, звания, должности не играли никакой роли. Это вообще было для него неважно. Сложно себе представить, но этот человек дважды отказался возглавить правительство. Дважды! Сначала ему предложил возглавить правительство Михаил Сергеевич Горбачев. Маслюков отказался – хотя впоследствии и не поддержал ГКЧП, который пытался свергнуть Горбачева. И когда уже Борис Николаевич Ельцин предложил Маслюкову возглавить правительство, он тоже ответил отказом, сказав, что пойдет вторым человеком. Этот вопрос, пожалуй, очень важен: во-первых, почему Юрий Дмитриевич все-таки пошел в правительство, а во-вторых, почему не пошел премьер-министром. Дело в том, что принятое Маслюковым решение абсолютно точно укладывается в его систему мировоззрения.

Начнем с того, что Маслюков не мог не пойти в правительство – так как хорошо видел, что экономика катится в тартарары, и понимал, что если он не согласится, то страны, служению которой он отдал всю свою жизнь, просто физически не будет – она исчезнет. К началу 1998 г., проработав два года в Государственной Думе, Юрий Дмитриевич ясно ощущал, что в качестве председателя думского комитета он сильно ограничен в возможности влиять на реальные решения, касающиеся оборонного комплекса и промышленности в целом. Конечно, он делал все, что мог – по-другому просто не умел, – но в какой-то момент в определенном смысле уперся в стенку. Нужны были другие, более действенные инструменты влияния. И должность первого вице-преьера, главы вновь созданного министерства промышленности и торговли, прекрасно подходила на роль такого инструмента.

Сейчас уже немногие помнят, что произошло осенью 1998 года. Правительство, возглавляемое, несомненно, по-человечески очень милым, но совершенно неподготовленным и не обладающим достаточным масштабом личности Сергеем Владиленовичем Кириенко, унаследовавшее жутчайшую финансовую систему, обреченную на коллапс, поголовное воровство и разграбление страны олигархами, не смогло удержать экономику, и наступил дефолт. Банковская система легла, а вслед за ней легли предприятия.

Признаки надвигающейся катастрофы можно было разглядеть заранее – по словам Геннадия Зюганова, он еще в мае 1998 г. предупреждал о возможном дефолте и фактическом банкротстве правительства. Тогда многие депутаты вежливо посмеялись. Однако пессимистичный прогноз оправдался: экономика страны рухнула буквально в одну ночь, в Москве 400 тысяч человек проснулись безработными. Очень характерен рассказ предпринимателя, организовавшего до дефолта производственную компанию: он держал деньги в трех банках, будучи уверенным в том, что, если даже один из них лопнет, в другом всегда можно будет взять средства. Но лопнули все три – и о финансировании производства можно было забыть. Тот человек вспоминал, что у него не было даже «зачапки» под подушкой для собственной семьи – не осталось ни копейки.

«Сбербанк», оставшийся единственным финансовым учреждением, где еще можно было взять денег для текущей жизни и организации производства, выплачивал почти по миллиарду ежедневно. Золотовалютные резервы составляли всего шесть миллиардов. Баррель нефти стоил 10 – 12 долларов. В сентябре на большинстве предприятий и организаций уже нечем было платить зарплату. Обвал промышленности достиг такого масштаба, обнищание людей было таким жутким, что казалось, мы стоим на пороге гражданской войны.

Президент Ельцин хотел, чтобы правительство возглавил Виктор Степанович Черномырдин. Он дважды выдвигал его кандидатуру на утверждение в Государственную Думу, и дважды Дума проголосовала против. Третий отказ означал бы автоматический роспуск Госдумы. Назревала возможность политического кризиса – не менее глубокого и не менее страшного, чем то, что произошло в сфере экономики. Правительства нет, Государственной Думы не будет, а проблемы со

здоровьем президента слишком заметны, чтобы их можно было игнорировать... все это могло обернуться для страны настоящей катастрофой.

* * *

До последнего момента от Маслюкова пытались добиться согласия возглавить правительство. Большую роль в убеждении Юрия Дмитриевича сыграла в том числе Татьяна Дьяченко. Несмотря на свое однозначное отношение к семейственности в целом и семье Ельцина в частности, он, тем не менее, отзывался о Татьяне Борисовне как об очень умной и талантливой женщине. Юрий Дмитриевич всегда судил о человеке по делам. Он предпочитал внимательнейшим образом наблюдать за людьми и только потом приходить к какого-либо рода заключениям.

Пост главы правительства неоднократно предлагался также Евгению Максимовичу Примакову. Вначале Примаков отказался, жестко заметив, что эта должность отнюдь не подарок – казна пуста. Тогда Ельцин обратился к Маслюкову. Светлана Ивановна Маслюкова вспоминает, что, когда решался вопрос об утверждении кандидата на должность премьер-министра, семья Маслюковых отдыхала за границей – и за Юрием Дмитриевичем прислали самолет. Президент вызвал также Примакова и Черномырдина.

Разговор был долгий. Юрию Дмитриевичу было что сказать Борису Николаевичу и было что вспомнить – они неоднократно пересекались по работе в советское время, вместе занимались промышленностью в Свердловске. В конце концов Маслюков сказал, что пойдет в правительство, если премьером станет Примаков. Это был правильный выбор. Юрий Дмитриевич всегда считал, что каждый должен заниматься своим делом, хорошо представлял себе обширный политический опыт Примакова и точно знал, что эта должность подходит ему гораздо больше. Примаков, в свою очередь, поставил условие, что его первым заместителем станет Маслюков, который будет отвечать за экономическую часть, заниматься народным хозяйством. Председателем Центробанка стал Виктор Геращенко. Тем самым Маслюков дал себе возможность заниматься тем, что он знал и

любил, – промышленностью. Он собрал вокруг себя команду блестящих профессионалов-технократов – не тех, которые любят поговорить о демократических ценностях и светлых путях, но никогда в жизни не управляли даже заводским цехом, а тех, кто досконально и в подробностях знал производство и промышленность изнутри. Кроме того, в правительство пришли люди, хорошо знающие национальную культурную специфику: не секрет, что уклад жителей, скажем, Якутии и Дагестана различается сильнее, чем у финнов и испанцев. На первом заседании правительства Маслюков сказал: «У нас есть примерно шесть месяцев. Нам надо многое успеть».

Важно, что Юрий Дмитриевич никогда не отличался, если можно так сказать, демагогической критичностью. Он тяжело воспринимал ситуацию в стране, пропуская все через свое сердце. Но люди делятся на тех, кто предпочитает обсуждать сложившееся положение вещей у себя на кухне, и тех, кто делает дело. В 1998 г. у Юрия Дмитриевича появилась возможность вернуться к активной деятельности, появился шанс на то, что его усилия помогут реально изменить ситуацию, – и он готов был их приложить. Он хорошо понимал необходимость трансформации, связанной в первую очередь с формированием новых стимулов, касающихся собственности, – и, что примечательно, институт частной собственности продолжил укрепляться именно в период работы правительства Примакова – Маслюкова.

Для генеральных конструкторов и директоров заводов назначение Маслюкова первым вице-премьером стало праздником – по всей стране на заводских корпусах вывесили флаги. Люди знали: раз пришел Юрий Дмитриевич, значит, дело будет, теперь снова заработает промышленность, заработает страна. Все они верили в него – всегда, до конца. И их доверие было оправдано. Кабинет министров превратился в реанимационный центр промышленности. Многие решения приходилось принимать, что называется, с колес, как при пожаре или наводнении – а последствия дефолта вполне можно было сравнить со стихийным бедствием.

В самый серьезный послекризисный момент 1998 г. практически все серьезнейшие экономические вопросы решал Маслюков. Командировки следовали одна за другой, Юрий Дмитриевич буквально жил в самолете вместе с рядом своих помощников. Его работоспособность в условиях таких колоссальных нагрузок поражала. К Маслюкову буквально валом пошли руководители предприятий и генеральные конструкторы. Ничего особенного от него не требовали – хотели просто, если угодно, посмотреть в глаза и пообщаться лично. И для каждого он находил хотя бы пять минут на разговор.

Нередко приходилось проводить одновременно по два совещания: необходимо было встретиться с академиками и обсудить текущую ситуацию и в тот же момент, допустим, обеспечить и организовать завоз продуктов в северные регионы страны. Но главное то, что решения, которые принимались Маслюковым, были действенными. Сегодня в решениях, которые принимаются руководителями разного ранга, зачастую либо нет глубины, либо отсутствует контроль их выполнения, либо попросту нет понимания, как добиться того, чтобы они выполнялись. Подход Маслюкова состоял в кристаллизации наиболее эффективного решения из набора возможных и последовательного доведения его до желаемого результата. Для него это была азбучная истина, а для страны в 1998 г. – ощущение, что пришел волшебник. Но никакого волшебства не было – была система.

Огромным достижением Маслюкова, резко улучшившим состояние дел в промышленности и способствовавшим росту доверия людей к правительству, была выплата внутренних долгов. С 1992 г. государство задолжало предприятиям и организациям огромные суммы – в числе «кредиторов» оказались автомобильные и химические заводы, предприятия оборонного комплекса и многие другие. Маслюков собрал все долги, сгруппировал их и сказал: «Это надо выплатить». Конечно, государство поступило по отношению к этим предприятиям не вполне честно: долговая история тянулась с 1992 г., а деньги были выплачены на рубеже 2000-х, после всех инфляций и деноминаций, когда рубль сильно подешевел, но все же это было лучше, чем ничего.

Существовала еще одна проблема. В нормально действующей экономике объем общей массы наличных денег должен составлять

примерно 50 – 55% от ВВП, то есть от всех произведенных в стране товаров и услуг. В 1998 г. этот показатель составлял всего 18% – денег банально не хватало. Один из бывших коллег Маслюкова отзывался об истоках проблемы так: «Это последствия применения монетаристской теории. Слишком часто применяли минимаксные решения (максимизирующие возможную прибыль и минимизирующие возможный убыток в условиях неопределенности. – В.С.). Есть задача – минимизировать инфляцию, и есть тривиальное решение – ноль денег, ноль инфляции. Уголь добыли, в электростанциях сожгли, энергию выработали, заводы ее потребили, продукцию произвели – и никто никому не может заплатить. Тромбы в финансовых артериях».

Колоссальная заслуга Евгения Максимовича Примакова в решении стоявших перед страной проблем заключалась в том, что, помимо приглашения Маслюкова, он добился восстановления Виктора Геращенко на посту председателя Центробанка. Совместными усилиями Геращенко и Маслюкова удалось добиться нормализации обстановки способами, гораздо более адекватными, нежели незатейливое включение печатного станка.

Тогда была впервые введена практика обязательной сдачи валюты, получаемой от экспорта, Центральному банку, – рассказывал Леонид Иванович Абалкин. – По этому поводу было много споров и обсуждений, потому что были варианты стопроцентной сдачи валюты государству, а если тебе требуется экспорт какой-то продукции, ты берешь у государства займы эти средства и покупаешь все, что тебе нужно. Никакой коммерческой наживы там не было, но это было очень позитивное решение, которое сыграло огромную положительную роль в укреплении хозяйства. Решения принимались совместно, участвовал и Юрий Дмитриевич, и Геращенко, и я, и другие академики, мы перебирали разные варианты, но в конечном счете остановились на семидесяти пяти процентах. Это сыграло важную роль.

Итогом уже первого этапа нашей работы стало то, что мы погасили все долги перед Международным валютным фондом в 1998 г. Подъем экономики начался в 1999 г. Первый год, который начался уже при Примакове, дал колоссальный плюс в росте валового внутреннего продукта. Мы совершили очень серьезный скачок. В то время были

достаточно крупные вложения в оборонную отрасль промышленности.

В то время было широко распространено определение «новая экономическая политика» – уже не для СССР, а для России. Она включала несколько пунктов. Примаков рассказывал о ней на Верховном Совете. Базовым принципом было сочетание всех элементов, то есть декларировалась планово-рыночная социально ориентированная экономика, достаточно эффективная во всех отношениях.

Сегодня новая экономическая политика для России снова строится на этих принципах. Идея конвергенции не утратила своего значения до настоящего времени. Не надо что-то одно заменять другим и считать, что одно заменяет другое. Нельзя отказываться от государства и рассчитывать, что рынок сам все решит, или, наоборот, уповать только на государственное регулирование. За монополию государственного регулирования никто не выступал и внутренне не считал это необходимым. Необходимо многообразие форм собственности, сочетание их всех между собой, причем каждая форма собственности находит свою нишу. И здесь нет соревнования, выживает та форма, которая наиболее адекватна. Одно дело атомная промышленность, где должна быть госмонополия. Другое – работа парикмахерских и швейных ателье, где государству вообще нечего делать. Это совершенно разные вещи.

К сожалению, это правительство проработало совсем недолго. Дело в том, что отставка Примакова пришлось на то время, когда внутренне ожидалась отставка самого Ельцина. Борис Николаевич понимал, что премьер-министр будет претендовать на его место, и не хотел этого. Примаков ушел, появился Степашин, тоже недолго просидел на этом месте, его тоже освободили, но это уже другая история.

* * *

Результаты были фантастические. После тяжелейшего кризиса, практически в отсутствие финансовой системы как таковой, удалось остановить обвал, поймать уже свесившуюся над бездной страну

буквально за пятку и постепенно втащить назад. Рост промышленного производства за те восемь месяцев, что правительство Примакова – Маслюкова было у власти, составил 24%. Россию удалось не только оттянуть от пропасти, но и оставить в экономике такой задел, которого хватило для сохранения ВПК. Промышленность задышала. В тот период времени вновь начали концентрироваться на целом ряде проектов, относившихся к области реальной экономики и связанных с развитием военной и гражданской авиации, металлургии, тяжелой промышленности. В частности, мощнейшие боевые комплексы, защищающие нашу страну, до сих пор выпускаются во многом благодаря тому, что удалось спасти в те годы – именно Юрий Дмитриевич помог скооперировать почти шестьсот предприятий, которые сегодня изготавливают «Тополь-М».

Пожалуй, само по себе присутствие в правительстве Примакова – Маслюкова людей, которые ассоциировались с национальными интересами государства, играло в обществе огромную стабилизирующую роль. Вообще, тот период во многом был уникален: целый ряд государственных механизмов продолжал исправно функционировать, при том что у участников этих государственных механизмов не было для этого никаких мотивов – кроме чести, собственного достоинства и понимания значимости своей работы для жизни страны.

Любопытно, что в сентябре, октябре и ноябре 1998 г. почти не слышно было критики в адрес нового кабинета министров. Ситуация казалась практически беспросветной, и все были настолько поглощены своими проблемами, связанными с кризисом, что работать правительству Примакова – Маслюкова никто особенно не мешал. И лишь когда на рубеже 1998 и 1999 гг. макроэкономические индикаторы показали, что экономика отползла от края пропасти, а потом уже начала отходить уверенными шагами, – только после этого начали раздаваться сперва единичные, а затем и множественные критические выпады. Первым под информационный огонь попал Маслюков, как коммунист, но потом уже стало доставаться и Примакову. К слову, Примаков вспоминал, как через несколько недель после начала работы нового правительства его вызвал к себе президент Ельцин и сказал: «Евгений Максимович, вас обволакивают коммунисты». «Но позвольте, – парировал Примаков, – вы же при мне предлагали

Маслюкову возглавить правительство, и он отказался». Ельцин промолчал.

* * *

И все-таки — почему Маслюков отказался от должности председателя правительства? Частично мы уже ответили на этот вопрос: он был убежден, что заниматься нужно тем делом, которое ты знаешь лучше всего. Но есть и другой момент. Если бы Маслюков, не скрывавший своих левых убеждений и являвшийся депутатом Госдумы от КПРФ, согласился в этот момент возглавить правительство, то его личная потенциальная неудача на посту руководителя означала бы не просто смерть коммунистической партии, а де-факто такое преследование, справиться с которым было бы невозможно. Он был бы назначен крайним и разорван буквально на мелкие клочки, а сама компартия, которая только-только начала отходить от страшных гонений и судебных преследований, была бы уничтожена навсегда.

Важно, что во время работы в правительстве Маслюков никогда не ставил интересы своей фракции выше интересов правительства и государства. Так, он был очень недоволен тем, что КПРФ, у которой в то время было большинство голосов в парламенте, не приняла весь комплект налоговых законов, предложенных правительством, — из девятнадцати законов утвердили только шесть. Новые законы должны были стать базой для дальнейшего развития, помочь вывести Россию из того тяжелого положения, в котором она оказалась, и обеспечить дальнейший рост экономики. Кроме того, впоследствии ни он, ни Евгений Максимович Примаков не поддержали идею об импичменте президента.

Правительство Примакова — Маслюкова состояло из представителей многих партий, но выбор именно этих людей был обусловлен не их партийной принадлежностью или идеологическими убеждениями, а их, если можно так выразиться, техническими возможностями. И еще один важный момент: все они были патриотами, искренне стремившимися сделать для страны все, на что способны.

Не буду рассуждать – как человек, не являющийся поклонником коммунистической идеи, – о том, хорошо это или плохо. Просто констатирую, почему для Маслюкова было так важно свои собственные решения и свой риск не превращать в риск для партии, для людей, которые оказали ему доверие, избрав его депутатом.

* * *

Можно предположить, что во время работы в послекризисном правительстве Юрий Дмитриевич практически неизбежно должен был испытывать огромное давление. Однако надо понимать, что в силу целого ряда причин люди, подобные Маслюкову – а их очень мало, – всегда принимают решения не под воздействием давления, а с позиции внутренних убеждений. И очень часто давители оказываются несопоставимы по масштабу. Согласитесь, трудно давить на человека, который занимал фактически один из ведущих постов в такой огромной стране, какой был Советский Союз. Можно что-то обсуждать, но все равно решения принимаются такого рода личностями абсолютно самостоятельно. Все прекрасно знали о том, что как переговорщик Маслюков не сдвинется с той позиции, которую он определил для себя как итоговую, – никакая сила не заставит его это сделать. Но и цели он ставил очень реальные, с твердым пониманием ситуации, с четким просчитыванием всех промежуточных этапов достижения результата.

Будучи человеком энциклопедических знаний и блестящей эрудиции, в том числе и в области экономики, Юрий Дмитриевич вел переговоры с президентом Всемирного банка Джеймсом Вулфенсоном, встречался с его первым заместителем Стэнли Фишером, и можно совершенно однозначно сказать, что каждый раз это был разговор абсолютно равных людей. Было заметно, что и для них это общение было интересным и полезным в профессиональном плане, кроме того, Маслюков неоднократно общался со Стэнли Фишером на неслужебные темы – они, как отцы семейств, обсуждали общечеловеческие проблемы и прекрасно понимали друг друга.

Интересно, что с 2002 по 2007 г. Юрий Дмитриевич был президентом Ассоциации операторов российского рынка мяса птицы.

Эта общественная организация была создана в 2001 г. при поддержке Минсельхоза, можно сказать, по настоятельной просьбе-рекомендации руководства страны. В 2001 – 2002 гг. резко обострилась ситуация с импортом так называемых «ножек Буша», и разрешить возникший скандал было невозможно ни политическими, ни экономическими методами. Тогда было принято решение попробовать объединить операторов по поставкам и упорядочить их деятельность. Возглавить вновь созданную организацию попросили Юрия Дмитриевича.

В очень короткий срок задача была полностью решена. Сократили количество операторов, навели порядок на таможне, разобрались с ценообразованием. Кроме того, целью деятельности организации было не только упорядочение поставок мяса и птицы из Европы и США, но и развитие своего агрокомплекса – и эту задачу тоже получилось решить, российские птицефабрики производят высококачественную продукцию по конкурентным ценам. Глава американской ассоциации операторов мяса птицы, узнав о создании аналогичной организации в России и о том, что руководить ею будет Юрий Дмитриевич, сказал: «Раз пришел Маслюков, наши шансы невелики, теперь будем жить по общим экономическим правилам». И действительно, как мы уже заметили, все внеправовые преференции американской курятины моментально были прекращены.

Кажется удивительным приглашение Маслюкова на этот пост. Казалось бы, он всегда был связан с военной промышленностью – при чем тут поставки импортной курятины? Однако дело в том, что сфера компетентности Юрия Дмитриевича была гораздо шире, нежели только военно-промышленный комплекс. Он прекрасно чувствовал макроэкономическую ситуацию на глобальном уровне, разбирался во всех механизмах экономического влияния. Все-таки он был последним председателем Госплана СССР и Военно-промышленной комиссии СССР – а ведь советский оборонный комплекс был гигантской машиной, где работало более 50 млн человек. Круг задач, которые необходимо было решать при управлении этой колоссальной системой, был невероятно широк: это и вопросы экономики и финансирования, и вопросы энергетического снабжения, и вопросы размещения производственных мощностей, и вопросы управления людскими ресурсами, которые необходимо было откуда-то брать, обучать,

мобилизовывать, размещать и расселять, и вопросы получения импортного оборудования в условиях эмбарго.

* * *

Повторюсь – Маслюков был человеком совершенно непривычного для нынешних времен масштаба. Уходящая порода в России – технократы-интеллигенты. Наверное, идеологически он являлся антагонистом человека, который всегда говорит о нем крайне уважительно, – Анатолия Борисовича Чубайса. Но не Германа Оскаровича Грефа, который в чем-то продолжил традицию Маслюкова: придя из юриспруденции в Минэкономразвития, Греф тщательно изучил вопросы, имеющие отношение к экономике, а теперь, возглавив «Сбербанк», серьезнейшим образом повышает свой уровень знаний о банковской системе. Если угодно, Греф воплощает в жизнь уроки Маслюкова – знать то, чем ты управляешь, досконально, лучше, глубже и тоньше, чем профессионалы, постигать мельчайшие детали. Только тогда ты можешь стать хорошим руководителем.

Меня всегда поражало, что он знает названия заводов, номера и названия изделий, поставщиков и так далее. Конечно, это результат и высокого интеллекта, и очень большого опыта работы. Мне достаточно много приходилось работать с Юрием Дмитриевичем в тот период времени, когда он был в правительстве. Оборонка была в сложном положении. Я отвечал за управление собственностью и, грубо говоря, за всю работу предприятий в текущем направлении их деятельности. А Юрий Дмитриевич, по большому счету, занимался содержанием. Это огромное количество совещаний у него по разным темам, рассмотрение тех или иных вопросов, связанных с помощью функционированию оборонных предприятий. Я всегда удивлялся, как он выдерживал такой темп работы, мне казалось, что в его возрасте все-таки здоровье должно было давать о себе знать, но он никогда не позволял себе сбоев. Это, конечно, тоже многолетний опыт, привычка ответственного общения с людьми.

Когда он ушел из правительства, я пришел туда. Мы частенько с ним встречались по вопросам оборонной промышленности. Он был

депутатом от Удмуртии, очень хорошо знал там все заводы, и, когда мы разрабатывали программу реформы оборонно-промышленного комплекса, я попросил Юрия Дмитриевича выступить консультантом. У него были все допуски к секретным материалам, и надо сказать, что он нам давал очень, очень важные и дельные советы. Делал он всегда это очень непосредственно и, я бы сказал, очень корректно. Не назидательно, а мягко и корректно. Я всегда ценил отношения с ним и его погруженность в тематику, это как раз было то, чего мне не хватало. Я, конечно, на порядок меньше представлял себе предметную область, чем он, и для меня были очень важны встречи и общение с ним.

Думаю, что я хорошо себе представлял экономическую ситуацию, но, что касается предметной области, взаимодействия предприятий, технологии производства и так далее – этому я учился у него. Он всегда до деталей разбирался в ситуации. Конечно же, я очень много почерпнул от такого рода общения. Я и потом не стеснялся ему задавать вопросы, и Юрий Дмитриевич очень терпеливо рассказывал, как функционировала та или иная система. И зачастую в старой системе находились правильные рациональные решения, которые нужно было просто воспроизводить. Не все абсолютно нужно было отбрасывать. И это очень ценный опыт, тот опыт, которого у нас не было.

Могу сказать еще об одном человеке, который возглавлял Госплан и которого я считаю отчасти своим учителем. Это Николай Константинович Байбаков, человек в очень зрелом возрасте, скажем так, который давал мне очень дельные советы. Это удивительная генерация людей, которые развивались постоянно, несмотря на свой возраст. Понимаете, у нас самая огромная проблема, когда человек в какой-то период времени, на каком-то возрастном своем отрезке, перестает воспринимать новую информацию, он считает, что он уже познал все и достиг всего. И с этого момента начинается такая профессиональная и личностная деградация. Это же люди, которые всю свою жизнь привыкли очень тяжело трудиться.

И эта ответственность, которая долгие годы лежала на их плечах, она приучила их к тому, что нужно постоянно развиваться. Ситуация меняется, ты должен меняться вместе с ситуацией. Ты должен учиться слушать людей, ты должен научиться воспринимать

новую информацию, ты не можешь владеть всем объемом информации, ты должен доверять мнению компетентных специалистов. Это многолетняя привычка, которая заставляла их всегда находиться в динамике. В ментальной, в интеллектуальной динамике и, собственно говоря, эти люди всегда шли в ногу с тем временем, в котором они работали.

Глава 7

Юрий Дмитриевич всегда демонстрировал удивительный государственный подход. И на посту руководителя Госплана, и во время работы в правительстве он показывал себя как очень мудрый, реалистически мыслящий политик. Вся его жизнь, вся биография, вся работа, которую он вел, ясно давали понять: это, безусловно, профессионал, организатор, работающий на державу, подчиняющий всю свою деятельность тому, чтобы принести пользу стране. Он был государственный от начала до конца – по взглядам, по поведению, по логике общения.

После распада Советского Союза, когда начали формировать новую экономику, он оказался невостребованным. Казалось бы, именно тогда и нужно было пользоваться знаниями людей, подобных Маслюкову, – ведь они знали народное хозяйство во всех подробностях. И наверняка сейчас ситуация с российской промышленностью не была бы столь тяжелой, и экономика не зависела бы так сильно от нефтяного сектора. Но получилось так, что все эти огромные знания и высочайший уровень экспертизы в ключевой для страны момент оказались никому не нужны.

Сложно даже представить ощущения Юрия Дмитриевича, когда после провала ГКЧП вернувшийся из Фороса Горбачев публично объявил на заседании Верховного Совета о том, что он не доверяет существующему правительству. Наутро Юрий Дмитриевич пришел домой безработным, лишенным не то чтобы привилегий – ими он никогда особо и не пользовался, – а элементарных средств к существованию. Он оказался абсолютно не у дел, о нем забыли, телефон перестал звонить. Но он не плакал, не ныл, не жаловался, а сразу начал действовать: собрал консультативную группу, куда входили, в частности, академики Леонид Абалкин и Степан Ситарян, бывшие оборонщики и сотрудники Госплана. Собирались дома у Маслюковых – другого помещения не было, да и снимать было не на что. Правда, просуществовала эта организация недолго.

Можно было бы предположить, что эта невостребованность великого ума, невостребованность огромных знаний должна была

обидеть Маслюкова – ведь он всю жизнь отдал стране. Он мог бы демонстративно устранился, заняться собой, семьей, своей частной жизнью, какими-то личными проектами. Но Юрий Дмитриевич был выше мелочных обид. До последнего дня он не просто держал руку на пульсе, но и был для многих связующим звеном – эдакий теневой министр несуществующего министерства, истинный, неподдельный авторитет. По нему сверяли свои действия. И дело вовсе не в том, что Маслюков, как раньше говорили, «дверь в ЦК ногой открывал». На самом деле Юрий Дмитриевич всегда, в любой должности отличался удивительной адекватностью и тактичностью поведения – пожалуй, это не было так заметно, когда Маслюков был на вершинах власти, но четко проявилось, когда он остался не у дел.

Он приходил на прием к заместителю председателя Гособоронпрома, скромно садился с папкой в приемной, дожидался, пока его пригласят, и затем спокойно, без понтов и пафоса излагал свои соображения. Хотя ситуация, когда один из заместителей председателя, которого Маслюков в бытность свою членом Политбюро знал как директора не очень большого завода, полтора часа «промариновал» его в приемной, естественно, не вызвала у Юрия Дмитриевича восторга. Он никогда не понимал этого упоения сиюминутной мелкой властью и сам, какой бы высокий пост ни занимал, никогда не заставлял себя ждать, говоря: «К нам приходят люди, за которыми стоят многотысячные коллективы. Мы должны относиться к ним с уважением, потому что то время, которое они просиживают у нас в приемной, для них непродуктивно – при том, что каждый их день расписан по минутам». Так вот, необходимо понимать причину, по которой в том же ЦК Маслюкова слушали с открытым ртом – и не нынешние менеджеры, а специалисты, которые выросли в той же пирамиде, что и он. А причину эту мы называли неоднократно: высочайший профессионализм и масштабность мышления.

* * *

Одно из базовых убеждений Маслюкова заключалось в том, что приоритетным для государства должно быть развитие реального сектора экономики. Даже когда его возможности были ограничены

только депутатством, он считал своим долгом защищать промышленность, защищать «красных директоров», которых тогда нещадно давили, защищать наукоемкое производство. По сути, он в конечном итоге защищал страну.

Даже в последние годы жизни, когда он был уже очень болен – даже ходить ему было тяжело, – Юрий Дмитриевич продолжал с поразительной самоотдачей заниматься вопросами формирования промышленной политики. Любопытно, что его профессиональным качествам отдавали должное многие олигархи, которые и в 1990-е, и в 2000-е гг. шли к нему на поклон и за советом. Один российский предприниматель, говоря о Маслюкове, заметил: «Если бы нам вернули Госплан и во главе его встал Маслюков, мы бы знали, куда вкладывать деньги». Немногие знают, что первым человеком, который позвонил Маслюкову после того, как Горбачев распустил правительство, был Михаил Ходорковский со словами: «Юрий Дмитриевич, есть хорошая работа...» Маслюков отказался.

Я тогда расстроилась, – признается Светлана Ивановна Маслюкова. – Знаете, я все-таки многого не понимала. У Юрия было какое-то глубокое видение – иногда мне казалось, что он делает ошибки, но со временем выяснялось, что все было абсолютно правильно. Он, как шахматист, на много ходов продумывал вперед.

Все, с кем он работал, находились под его очарованием. Греф к нему очень хорошо относился. С Потаниным они вместе летали в «Североникель» на вертолете. Видимо, наступил момент какого-то взаимного понимания и взаимной симпатии. Даже Чубайс, я однажды видела по телевизору, сказал прямо на всю страну: в КПРФ есть один умный человек – это Маслюков. С тех пор я уважала Чубайса – за то, что он уважал моего мужа и ценил его ум. И даже с Березовским Юрий Дмитриевич находил какие-то темы для разговора.

Маслюкова ценили не только в России, но и за рубежом. Практически каждая делегация из тех стран, в которых когда-либо работал Маслюков, не ленилась передавать ему приветы и еще раз побеспокоить его с целью получить совет. Светлана Ивановна, часто сопровождавшая Юрия Дмитриевича в зарубежных командировках, вспоминала, как во время визита в Южную Корею сидевший рядом с

ней пожилой бизнесмен шепнул ей на ухо через переводчика: «У вашего мужа в голове маленький компьютер, он сказал по памяти сорок три цифры, не заглядывая в бумаги!»

Во время работы в правительстве Примакова и позже Юрий Дмитриевич много общался с представителями самых разных стран, в том числе и Соединенных Штатов Америки. Если бы тогда были опубликованы фрагменты американской переписки в стиле Wikileaks, можно было бы удивиться тем оценкам, которые даже в наше крайне циничное и коррумпированное время давались Маслюкову. О нем отзывались как об умном, сильном, высокопрофессиональном и безупречно честном человеке. Согласитесь, среди российских политиков за последние двадцать лет лишь единицы могут удостоиться такой оценки от идеологических противников, которыми, бесспорно, являлись американцы.

* * *

Времена удивительным образом имеют манеру повторяться. Есть устоявшаяся фраза: вначале история разворачивается как драма, а потом как фарс. Но разные исторические периоды, тем не менее, действительно зачастую напоминают друг друга – важно лишь сделать из этого правильные выводы. Как известно, Наполеон внимательно изучал историю Цезаря и во многом шел за ним след в след в своих карьерных начинаниях. Иногда можно было сравнивать напрямую: вот сенаторы, вот триумвират... Но тем не менее, в какой-то момент времени Наполеон сказал: «Нет, здесь Цезарь допустил ошибку; я не буду ее повторять. Я ее исправлю».

После чудовищной чистки рядов Советской армии от шпионов и диверсантов, приведшей к колоссальному падению обороноспособности, которое проявилось потом в позоре Финской войны, должно быть, во второй раз в истории СССР возник кризис компетентности. Но если после Гражданской войны, когда возникла неотложная необходимость привлечь военспецов, этот кризис был обусловлен появлением новых серьезных профессиональных задач, к которым класс, захвативший власть, был не готов, то после чистки армии вдруг выяснилось, что молодые ребята, назначенные через

ступени на высшие военные должности, не способны решить те задачи, которые стояли перед ними. Я вовсе не хочу сказать, что у них проявилась кессонная болезнь, головокружение от успехов. Скорее, у них возникало искреннее желание вернуться назад, на свой уровень компетентности – обратно в кабину самолета, за рычаги танка, или схватить трехлинейку и с ней бежать в атаку, – но не отвечать за судьбы огромного количества людей, в результате страшной, кровавой игры в «пятнашки» отданных под их руководство. Они попросту этого не умели, не знали, как справиться с жестоким вызовом, который бросала им история.

Казалось бы, в наше время такая ситуация невозможна. Однако она неожиданно повторилась. Когда в 1990-е гг. чистке были подвергнуты советские кадры, на обочину истории оказались выброшены высокопрофессиональные люди. Их единственная вина состояла в том, что они были успешны во времена правления коммунистов – хотя эта успешность базировалась на колоссальном опыте и знаниях, равно как и на том, что в Советском Союзе работали те самые социальные лифты, о необходимости которых заговорили только сейчас после долгих лет молчания. Ведь в те годы существовала блестящая система подготовки кадров – именно она могла взять человека из небогатой семьи, из отдаленной деревушки, оторванной от всего мира, и поднять его на самый высокий уровень государственной власти.

Именно благодаря такого рода социальным лифтам оказывались на вершине компетентности люди, действительно к этому готовые, прошедшие все ступени административно-хозяйственной должностной лестницы и досконально разбиравшиеся в деятельности как отдельного предприятия, так и индустрии в целом. Это были люди, которые составляли скелет советской экономики. Директора заводов, министры, сотрудники ЦК КПСС. Не могу сказать, что все они были идеологически твердо подкованы как коммунисты. Но могу сказать с уверенностью, что если они занимались делами какой-то индустрии, особенно если речь шла о военно-промышленном комплексе, то это были люди, не просто хорошо знавшие свою работу, но и прекрасно осведомленные обо всем, что происходило вокруг.

Недавно появились мемуары Чубайса, где он вспоминает о том, как молодые экономисты, бывшие на тот момент времени в Советском Союзе почти что изгоями, рассуждали о теоретических задачах. И Анатолий Борисович на полном серьезе описывает эти задачи, не понимая, насколько смешон он в своих выводах и рассуждениях, потому что все это – абсолютная прекраснотушная теория, абстрактные выкладки мальчиков в розовых штанишках, не имеющие ни малейшего отношения к реальному функционированию хоть одного сколь-нибудь значимого предприятия.

Вышло так, что, когда перед этими кабинетными учеными в конце концов встала задача управления государством, им в первую очередь необходимо было уничтожить, свести на нет тех, кто самим фактом своего существования и уровнем профессионализма ежедневно, ежечасно, ежеминутно бросал им вызов и кому в случае прямой конкуренции они не были готовы противопоставить ничего, кроме идеологических заклинаний – мол, это «красные директора», заостеневшие в социализме люди, которые не в состоянии воспринять новые веяния. Они не брали в расчет того, что, строго говоря, существуют еще и определенные законы функционирования больших систем.

Люди, которые понятия не имеют, что такое завод и как он устроен, с улыбкой говорят: подумаешь, ну что вы так волнуетесь из-за того, что у нас предприятия стоят? Никого же не убили, ничего не взорвали, придет время, мы свистнем – и все прибегут и начнут выпускать продукцию. Но беда в том, что так сделать не получится. Завод – это слаженный механизм, все части которого притерты и подогнаны друг к другу. И когда этот механизм долгое время бездействует, когда оттуда уходят люди, они теряют не только профессиональную квалификацию – пропадает опыт взаимодействия между разными цехами и отдельными работниками. А что еще хуже – теряется кооперация между целыми предприятиями. Об этом с грустью говорил один из коллег Юрия Дмитриевича:

Где-то в 2000 г. я встретил своего знакомого, который работал главным конструктором на одном из ведущих предприятий военно-промышленного комплекса. Я спросил: «Чем ты занимаешься?» – «Сейчас занимаюсь аудитом». Я говорю: «Ну а если тебя вернуть?» –

«Если меня вернуть, я, конечно, не главным конструктором, но старшим научным сотрудником потянул бы. Но у меня было четыреста человек в подчинении, у меня были совместные работы, порядка тридцати предприятий действовало в кооперации, и мой ведущий инженер Иванов контактировал с ведущим инженером Петровым с другого завода. Где теперь эти Иванов и Петров? Как построить работу? До меня мое отделение строили два главных конструктора, и я строил вслед за ними, была преемственность. Кто-то уходил, кто-то шел на повышение, совершенствовался. Все это отрабатывалось. А сейчас все нужно начинать с нуля. На это уйдут годы и годы».

Рыночные отношения, плановое хозяйство – эти понятия, бесспорно, важны, но если ты не понимаешь, как работает в условиях того же рынка или той же плановой системы конкретное предприятие, то вряд ли сможешь понять, как повлияют на жизнь множества предприятий те решения, которые принимаются на макроэкономическом уровне. Именно поэтому, когда Чубайс и прочие с должностей младших научных сотрудников и научных сотрудников прыгнули во власть, такие глыбы, как Маслюков, оказались для них просто непреодолимым препятствием.

* * *

Что помогло Маслюкову не исчезнуть, не кануть в Лету? Полагаю, дело в его высокой личной порядочности. Маслюков никогда не ходил в стае. Когда было модно пинать Ельцина, особенно чтобы попытаться понравиться Горбачеву, Маслюков ни разу этого не сделал. Поэтому Борис Николаевич в дальнейшем относился к нему если не сказать тепло, то по крайней мере уважительно. Но, конечно, Юрий Дмитриевич был абсолютно неприемлемой кандидатурой для так называемой «молодой поросли» – просто потому, что он не был вчерашним летчиком-асом, которого вдруг поставили командовать воздушным флотом. Нет, он был реальным тяжеловесом, блестяще знающим вверенный ему военно-промышленный комплекс и на уровне

инженера, и на уровне директора завода, и на уровне управленца-министра, и на уровне председателя Военно-промышленной комиссии.

Сейчас наступило время, когда всем управляют экономисты – точнее даже будет называть их бухгалтерами, – люди, достаточно поверхностно образованные в вопросах реального производства. Среди них мало технократов. Я уже говорил, что компетентность Маслюкова базировалась на его высочайшем уровне образования и феноменальном уровне культуры, которая заставляла его ежеминутно и ежесекундно учиться. Да, конечно, в Питере он получил блестящее инженерное образование, а позже – экономическое. Но этого было мало. Было еще и страстное желание проникать в детали. Известен случай, когда, уже будучи депутатом Государственной Думы, Маслюков сказал одному министру: «Если вы хотите понять, что на самом деле происходит в отрасли, поехали на завод». Раз восемь договаривались, предупреждали заводчан о грядущем визите. Однако министр так и не нашел времени, чтобы хоть на полчаса заехать и составить представление о реальном положении вещей.

Маслюков был совершенно иным. Его метод сбора информации и его талант заключались не в умении Юрия Дмитриевича с оптимизмом говорить, как он хорош, а в умении составить команду и с ее помощью эффективно решать любые поставленные задачи. При этом он подбирал людей, примерно как тренер Жозе Моуриньо подбирает игроков: смотрел на человека и видел его сильные стороны, а главное, наделял его такой высокой степенью доверия, что казалось невозможным не оправдать ожиданий. При этом, что отличает Маслюкова от министров нынешнего созыва, – приезжая на любой объект, он не стремился витийствовать, он умел слушать. Нынешние политики и руководители производства приезжают, чтобы их послушали. Маслюков приезжал, чтобы услышать других.

Конечно, эта традиция идет, если угодно, еще с довоенных времен, когда создавалась великая советская оборонная индустрия, к которой имел непосредственное отношение и лично Сталин. Не обсуждая здесь плюсы и минусы этой, бесспорно, исторической фигуры, надо отметить, что Иосиф Виссарионович никогда не отказывал себе в возможности выслушать главных конструкторов, руководителей предприятий, вникнуть в суть предлагаемых новых моделей военной техники, разобраться во всех нюансах, понимая, что

в конечном итоге на нем, как на Верховном главнокомандующем, лежит ответственность за выживание страны – а значит, страна должна быть вооружена по последнему слову техники. Эти принципы унаследовал Дмитрий Федорович Устинов, а через Дмитрия Федоровича они передались и Юрию Дмитриевичу Маслюкову.

* * *

В последние годы важно быть человеком команды. Нынешний социальный лифт – это если ты с кем-то учился, с кем-то дружил, с кем-то ходил по одним дорожкам в парке, но отнюдь не уровень твоего профессионализма. Кажется абсолютно нормальным взять человека, сидевшего на денежных потоках в министерстве финансов, и назначить его министром здравоохранения. Или сказать симпатичному парню: «О, ты у нас в страховом бизнесе, у тебя была своя компания? Будешь министром!» Или посмотреть на другого, столь же случайного персонажа: «Чем-чем ты занимался? А-а, вот как. А давай и ты будешь министром! Да неважно, каким. Каким-нибудь». И вот в кресле министра спорта, туризма и молодежной политики оказывается человек, который, может, и имеет какое-то отношение к спорту, но которого явно трудно заподозрить в увлечении туризмом – ведь, несмотря на кандидатскую степень господина Мутко, его английский не то чтобы вошел в анналы истории, но уж точно породил волну анекдотов.

В современном мире происходит падение профессионализма и стремительный взлет по социальным лестницам, приводящий к кессонной болезни. В отличие от тех молодых лейтенантов, оказавшихся на полковничьих должностях, и майоров, ставших генералами – хотя тогда воинские звания назывались по-другому, – современные политики не испытывают никаких угрызений совести. Им кажется, что никакой проблемы нет – они имеют право! Они не считают нужным учиться, не считают нужным осознавать, как живут предприятия. По большому счету, у них отсутствует сколь-нибудь глубокое понимание того, как вообще работает народное хозяйство, какие в нем существуют взаимосвязи. Они искренне считают, что если высыпать достаточно неровным слоем энное количество денег и какая-

то небольшая их часть попадет на предприятия, то людям как-нибудь станет лучше. Они искренне верят в то, что так называемый свободный рынок как-то сам собой все расставит по местам, в крайнем случае ему можно помочь такими примитивными методами, как протекционистская таможенная политика и более чем странное налогообложение. Понимание жизни предприятия сошло практически на нет.

Маслюков же относился к разряду людей, которые не смогли бы работать ни в одном из современных министерств, просто потому, что он бы говорил на языке, которого нынешние функционеры не понимают. Он не говорил языком их «команды», он говорил правду, и говорил крайне жестко. У него были идеи, которые он считал необходимым воплощать, и удивительно, как спустя двадцать лет после того, как эти идеи были высказаны впервые, и через десять с лишним лет после того, как Маслюков начал их реализацию, вдруг постепенно мы все приходим к осознанию необходимости их воплощения.

* * *

Трагедия Маслюкова, которая во многом и подорвала его здоровье, заключалась в том, что он очень четко осознавал и предвосхищал линии развития. Для него, идеального системного человека, каждая неудача страны стоила не одного года жизни – ведь он все пропускал через свое сердце. С каким же ужасом он должен был смотреть телевизор, наблюдая, как некогда великая промышленная держава превращается в свое жалкое подобие, как поколение героев постепенно сменяется поколением рвачей, приспособленцев и гламурной мерзости! И какой болью в нем отзывались те бесконечные ошибки, которые раз за разом совершали молодые экономисты, не знающие реальной жизни даже приблизительно.

Если огород не возделывать, он зарастает сорняком. Но самое дикое – когда его не только не возделывают, но и засаживают сорняком специально. За два десятилетия, прошедшие с момента распада Советского Союза, мы ухитрились растратить гигантский экспортный и научный потенциал и практически уничтожить кадровые школы,

начиная со школы подготовки квалифицированных рабочих и заканчивая выдающимися научными школами. Незадолго до смерти Юрий Дмитриевич встречался с одним из своих знакомых, с которым они вместе работали еще в Военно-промышленной комиссии. Речь зашла о том, сколько времени могло бы уйти на то, чтобы поднять оборонные отрасли, если бы вдруг нашлось достаточно сил и средств. «Должно быть, лет двадцать?» – предположил товарищ Маслюкова. «Однако, ты дремучий оптимист, – грустно заметил Юрий Дмитриевич. – Я думаю – лет семьдесят».

Строго говоря, кадровая проблема для сегодняшней оборонки является главной, хотя упоминают о ней обычно в последнюю очередь. Но посмотрите – каков средний возраст работников на производстве? Рассказывают, что на одном из военных заводов трудится фрезеровщик высочайшего класса, недавно справивший столетний юбилей. Разумеется, он приходит на работу не каждый день, но факт в том, что без его мастерства до сих пор не могут обойтись. А где же та молодая смена, которая должна успеть перенять его опыт? Ее нет. И каков процент молодых специалистов в российской науке? Сейчас многие становятся кандидатами в таком возрасте, в котором прежде люди генералами становились. Мы экспортируем за границу мозги, а оттуда завозим мозолистые руки. О какой модернизации может идти речь?

Маслюков предвидел все проблемы, которые сейчас в полный рост встали перед нашей страной, – но что он мог противопоставить? Только каждодневную работу, каждодневное усилие. В фильме про барона Мюнхгаузена есть такой момент: «С 9 до 11 – подвиг». Попробуйте поставить себя на место человека, который видит, к чему приводят сегодняшние ошибки, и при этом вынужден ежедневно ходить на работу, пытаясь минимизировать потери от чужого непрофессионализма и поверхностных взглядов. Легко носить белые одежды – но трудно вспахать землю и остаться в белом. Маслюков всю жизнь был пахарем, а пахарь пашет для того, чтобы семена взошли. Всю жизнь он активно взрыхлял почву, продвигая свои идеи.

* * *

Некоторые взгляды Юрия Дмитриевича опередили свое время. В 1996 г. Маслюков, тогда депутат Государственной Думы, был избран председателем Комитета по экономической политике. Несмотря на то что значительная часть жизни и деятельности Маслюкова была связана с промышленностью, несколько лет работы в должности председателя Госплана СССР позволили ему приобрести прекрасный опыт и кругозор именно как экономисту – то есть дали возможность смотреть на вещи шире, чем этого требует проблематика промышленности и военно-промышленного комплекса в частности. Для многих слово «коммунист» однозначно характеризует человека как ортодокса, однако Маслюков был экономистом широчайших взглядов, очень современно мыслящим.

Именно Маслюков в конце 1990-х гг. выступал последовательным идеологом создания бюджета развития как одного из инструментов бюджета в целом. В то время уровень инвестиций в российскую экономику опасно снизился, и Юрий Дмитриевич постоянно находился в поиске инструментов, которые позволили бы увеличить инвестиционную составляющую. Тогда и был предложен механизм бюджета развития. По замыслу Маслюкова, в бюджете должен был выделяться блок защищенных статей, которые стимулируют инвестиционный спрос. А инструментом, обеспечивающим работу бюджета развития, должна была стать специальная организация – по мнению Юрия Дмитриевича, отнюдь не министерство, а скорее агентство или банк – именно этому варианту он впоследствии стал отдавать предпочтение. Естественно, такой банк должен находиться в собственности государства или, по крайней мере, государству должен принадлежать контрольный пакет.

Идея бюджета развития начала реализовываться после того, как Юрий Дмитриевич вошел в правительство Примакова. В феврале 1999 г. было подписано решение о создании Российского банка развития как одного из ключевых инструментов инвестиционной политики (сейчас он принадлежит госкорпорации «Внешэкономбанк»). А в 2007 г. был создан Инвестиционный фонд РФ, который фактически представляет собой тот же бюджет развития Маслюкова, только под иным названием.

Сейчас стало модно всем отказываться от коммунистических убеждений. Юрию Дмитриевичу это казалось двуличием. Много лет он был членом коммунистической партии – причем не карьерным партийцем, а блестяще образованным технократом и человеком бесспорно левых взглядов, абсолютно убежденным в том, что учитель, врач, инженер, ученый, военный, крестьянин и рабочий – это те, кто должен в первую очередь получать достойную зарплату, так как именно на их труде держится все на этом свете. Он прекрасно понимал, что нельзя распускать банкиров, что отдавать жирные куски олигархам – это преступление. Он видел всю пагубность заблуждения о всепобеждающей силе рынка в условиях коррумпированного государства.

Было бы неправильным называть Маслюкова ортодоксальным приверженцем классической коммунистической школы. Это не так. Пожалуй, его взгляды более точно характеризуются как социал-демократические. Юрий Дмитриевич очень трезво оценивал существующие проблемы, достоинства и недостатки системы и в то же время, как мы уже говорили, с должным вниманием относился к государственным интересам. Интересы страны, их доминанта, необходимость обозначения собственного государства – все это очень важно. Речь не идет о гипертрофированной роли государства по отношению к собственным гражданам – это губительное явление. Людям всегда необходим определенный – и немалый – объем свободы и осознание своих прав, что во многом делает их равными государству. Но нужно понимать, что отсутствие государства – это очень серьезная, трагическая проблема, примеры которой мы можем видеть во многих странах. О роли государства очень точно высказался Геннадий Зюганов:

Государственный корабль нельзя остановить ни на секунду, его нельзя загнать в док и почистить днище, которое поросло ракушками. Каждый день вы обязаны топить, кормить, лечить, охранять, возить, тушить пожары, спасать, помогать. В этом смысл государства. Главная его функция – не сделать всех счастливыми, а гарантировать безопасность, нормальные условия жизни и работы.

То, что правительство Примакова – Маслюкова было нацелено на сохранение государства, было крайне важно. Этот факт высоко ценили все, в том числе и приверженцы либеральных взглядов, потому что таким образом правительство сигнализировало о своем стремлении реализовать принципы справедливости.

Сегодня коммунистическое движение во всем мире по многим позициям переходит на рельсы социал-демократии. Классический марксизм провозглашал неизбежность постепенного абсолютного обнищания рабочего класса, которое должно было стать причиной всеобщей пролетарской революции. Однако жизнь показала, что данный постулат несовместим с действительностью, поскольку он игнорировал внутреннюю эволюцию капитализма. Юрий Дмитриевич хорошо понимал, что мир не стоит на месте и важно все время двигаться вперед. Он был последовательным сторонником идеи модернизации и внедрения новых методов управления, хоть и не считал, что от всего старого нужно отказываться. Многие формы, которые он предлагал внедрить, были взяты из практики развитых капиталистических стран – например, создание в ключевых отраслях, таких как авиастроение, крупных концернов.

* * *

В том, что касается ретроспективной оценки советского опыта, Юрий Дмитриевич был консерватором в хорошем смысле слова. Конечно, он, как и многие другие, в душе страдал от того, что Советского Союза не стало. Но в то же время он всегда оставался горячим сторонником обновления, инновационного роста. При этом Юрий Дмитриевич был лишен представления о политической конъюнктуре. Он никогда не держался за место – и похоже, как ни парадоксально, именно за это его столь высоко ценили на всех должностях. В последние годы он получал много предложений сменить работу, уйти туда, где полегче, поуютней, потеплее. А в ответ всегда говорил одно и то же: «Меня избрал народ, и я должен служить народу». Конечно, он многое критиковал, многое ему было чуждо. Но он был предан стране и верил, что все в конце концов будет хорошо, что найдутся люди, которые все расставят по местам.

Интересно, что если бы Маслюков принадлежал не к фракции коммунистов, а к правящей партии – неважно, как бы она ни называлась, – в этой правящей партии он, несомненно, был бы одним из главных действующих лиц, экспертом по экономическим вопросам. И, разумеется, его экспертизы были бы востребованы на самом высоком уровне. Маслюков прекрасно это понимал. Известно, что Владимир Владимирович Путин высоко ценил его рекомендации и во время совещаний по проблемам военной промышленности уделял большое внимание Юрию Дмитриевичу и внимательно прислушивался к его мнению. Правда, Юрий Дмитриевич огорчился, что после этих бесед не происходили столь быстрые изменения, как хотелось бы, но, по крайней мере, на них обсуждались такие вопросы, как воссоздание министерства, занимающегося военной промышленностью.

Тот факт, что Маслюков не изменил своим первоначальным убеждениям и продолжал оставаться членом коммунистической партии, которая как раз при нем проходила трансформацию, медленно, но достаточно заметно смещаясь в сторону социал-демократии, говорит о нем многое. Согласитесь, намного легче совершить красивый жест и «поменять ориентацию», влившись в стройные ряды очередных разоблачителей, чем продолжить трансформацию той системы, элементом которой ты являешься. Для Юрия Дмитриевича было важно принимать участие в происходящей трансформации и через нее выходить на трансформацию государства – и в этом, определенно, еще раз проявилась цельность его личности.

* * *

Можно долго спорить о том, каким образом Юрию Дмитриевичу удавалось сочетать коммунистические принципы и тягу к модернизации экономики. Но попробуйте ответить себе на такой философский вопрос: являются ли коммунистами руководители Китая? Можно предположить, что в ортодоксальном понимании этого слова они не совсем коммунисты. В то же время и у наших либералов они, если угодно, вызывают изжогу своим инструментарием. А Маслюков считал Китай прекрасным примером эволюционного экономического развития. Он и сам был абсолютно убежденным

эволюционистом, отнюдь не революционером, прекрасно понимая, что для экономики, особенно для промышленности, любая революция – это трагедия.

Последние десять лет Россия пытается освоить тот путь, по которому Китай начал двигаться почти тридцать лет назад. По выражению Геннадия Зюганова, радикальные реформы «подстрелили страну на взлете».

Если бы провели умные реформы – ну посмотрите, где Китай сегодня. Я ездил недавно на всемирную выставку в Шанхай. Первый раз, когда я приезжал в Китай, в Шанхае была скученность и грязь, метро не было, а сейчас там четыреста станций метро. В Москве, по-моему, двести семьдесят. Шанхай живет лучше Нью-Йорка – оказывается, этого можно добиться и под красным знаменем, с компартией, с партбилетом. На последней экономической конференции в Ярославле выступал американский ученый, он сорок лет следит за реформами в Китае и каждый год полгода там живет. Он прямо сказал: фантастика, создали условия для талантливых людей, вытащили лучших специалистов, экспертов, ученых, поддержали их, помогли. Создали нормальные налоговые льготы.

И все фирмы мира работают с Китаем. За тридцать лет реформ привезли шестьсот миллиардов долларов и вложили в красный коммунистический Китай – а ведь у нас условия для вложения были на порядок лучше! Страна работала, были блестящие кадры, великолепная наука. Все признают, что советская модернизация была уникальной. Она позволила нам победить, прорваться первыми в космос, создать ракетно-ядерный паритет. Казалось бы – вот ваша база, двигайтесь! И Маслюков предлагал именно на этой базе развивать экономику.

Не только на уровне идеологии, но и на уровне мельчайших подробностей Маслюков понимал, каким должен быть путь развития стран со столь гигантской и сложной экономикой и в каких пропорциях необходимо сочетать рынок и план. Жизнь очень четко показала, кто был прав – Гайдар со своей командой младореформаторов или Маслюков с раскритикованным, униженным, уничтоженным Госпланом. Все гигантское наследие Госплана,

оказавшееся невостребованным и выброшенным в утиль ельцинской властью, доказало свою жизнеспособность – как и идеи Маслюкова, – реализовавшись в Китае. Китай сейчас показывает, какой могла бы быть Россия, если бы пошла не по пути Гайдара и Чубайса, а по пути, во многом соответствующему представлениям Юрия Дмитриевича о развитии в том числе и нашей страны. Начав примерно в то же время, что и мы, находясь при этом в существенно более низкой точке развития, китайцы добились пугающего нас сейчас прогресса – мы же по-прежнему рассуждаем о загадочной русской душе, при этом во многих отношениях продолжая жить на базисе, оставленном Маслюковым.

Заключение

О Маслюкове не случайно мало написано и не случайно лишь недавно вышел фильм о нем. В течение двадцати лет нас приучали к мысли о единственно правильном пути, который выбрала Россия и по которому она шла, о гении команды Гайдара и Чубайса и о Борисе Николаевиче Ельцине, указавшем путь демократического развития. Маслюков являлся представителем и идеологом совершенно другого, альтернативного пути. Пути, который был настолько эффективен, четок и разумен, что даже восемь месяцев работы Маслюкова в правительстве в составе великолепной тройки – вместе с председателем правительства Евгением Максимовичем Примаковым и главным банкиром Виктором Владимировичем Геращенко – дали возможность стране выйти из тяжелейшего кризиса, в который ее загоняли более десяти лет, и заложить основы, давшие возможность сохранить военно-промышленный потенциал.

2010 г. запомнился тем, что ушел из жизни целый ряд людей, которые строили и продолжали жизнь великой страны – Советского Союза. Среди них – Юрий Дмитриевич Маслюков, человек, равных которому по глубине и широте знаний, касающихся промышленности и происходящих в ней процессов, в современной России попросту нет.

Советский Союз оставил после себя очень неоднозначное наследие. Это была сложная, многогранная и непоследовательная страна. И люди, подобные Маслюкову, – те, кто образовывал, создавал, развивал и двигал эту машину, бывшие, если угодно, подлинными носителями советской культуры, – конечно, уникальны. С грустью можно отметить и то, что такого рода масштаб личности сегодня либо не формируется вообще, либо формируется с огромным трудом. Нам трагически не хватает той фундаментальности в подходе к решению, которая была присуща Маслюкову и основывалась на глубоком понимании ситуации – если угодно, не статистическом, а технологическом, то есть не на общем представлении о проблеме, а на конкретном предметном знании. Конечно, этому способствовало и полученное Юрием Дмитриевичем фундаментальнейшее образование, сопровождавшееся обширной и разноплановой практикой, и четкое

осознание национального интереса государства, о котором мы не раз говорили в этой книге.

Поклонникам либеральных идей страшно даже представить, что было бы, если бы страна пошла по пути, предложенному Маслюковым. А те, кому не страшно, могут посмотреть на Китай. И не только на ужасы, оставшиеся еще со времен Мао Цзэдуна, или отсутствие пенсионной системы, но и на бурный рост, наращивание технологического потенциала и – к сожалению для нашей страны, да и для всего мира – военной машины. Мы могли пойти по этому пути и пережить тяжелые годы гораздо легче, без колоссального обнищания страны, без потери конкурентоспособной индустрии, которой являлся военно-промышленный комплекс, и без заблуждений мальчиков в розовых штанишках, наивно полагавших, что для управления огромной и сложной системой достаточно лишь финансовых знаний и прекраснодушной книжной начитанности. Недостаточно. Реальный опыт, конкретное знание индустрии изнутри, вплоть до мельчайших деталей, нельзя заменить ничем.

Книга о Маслюкове – это раздумья о той стране, которая могла бы у нас быть и которую нам не дали построить. Но еще не поздно. Еще не поздно учесть все лучшее, что было накоплено за годы строительства военно-промышленного комплекса, взять наработки Госплана и, соединив их с рыночными принципами, построить великую и могучую Россию.

Приложение

Биография Ю.Д. Маслюкова

Юрий Дмитриевич Маслюков – советский и российский государственный, партийный и хозяйственный деятель.

Родился 30 сентября 1937 г. в городе Ленинабаде (Таджикская ССР) в семье шофера. Отец погиб на фронте во время Великой Отечественной войны.

Окончил Суворовское училище.

До 1957 г. учился в Высшем артиллерийском инженерном училище в Ленинграде. Затем перешел в Ленинградский механический институт, который окончил в 1962 г. по специальности «инженер-механик».

В 1962 – 1970 гг. работал в Ижевском научно-исследовательском технологическом институте Министерства оборонной промышленности СССР на следующих должностях: инженер, старший инженер, заместитель начальника отдела, главный инженер – заместитель директора по научной работе.

В 1970 – 1974 гг. – главный инженер – заместитель директора филиала № 1 Ижевского машиностроительного завода Миноборонпрома СССР.

В 1974 – 1979 гг. – начальник Главного технического управления Министерства оборонной промышленности СССР.

В 1979 – 1982 гг. – заместитель министра оборонной промышленности СССР.

В 1982 – 1985 гг. – первый заместитель Председателя Госплана СССР.

В 1985 – 1988 гг. – заместитель Председателя Совета Министров СССР. Председатель Государственной комиссии Совета Министров СССР по военно-промышленным вопросам (1985 – 1991).

В 1986 г. участвовал в ликвидации последствий катастрофы на Чернобыльской АЭС.

В 1988 – 1991 гг. – первый заместитель Председателя Совета Министров СССР, Председатель Госплана СССР, член Президентского Совета СССР.

В 1991 г. – заместитель Председателя Кабинета Министров СССР, председатель Государственной военно-промышленной комиссии Кабинета Министров СССР.

В 1992 г. учредил Институт оборонных исследований и руководил им до 1995 г.

В 1993 – 1994 гг. – ведущий специалист Воронежского промышленно-торгового АО «Сокол».

В 1995 г. – генеральный директор АО «Югтрастинвест».

В 1995 г. избран депутатом Государственной Думы второго созыва по федеральному списку КПРФ. С января 1996 г. – председатель Комитета Государственной Думы по экономической политике (выдвинут КПРФ).

После дефолта 1998 г. оставил работу в Госдуме и вошел в правительство Е.М. Примакова.

С июля по август 1998 г. – министр промышленности и торговли Российской Федерации.

С сентября 1998 г. по май 1999 г. (до отставки правительства Примакова) – первый заместитель Председателя Правительства Российской Федерации.

В декабре 1999 г. был избран депутатом Государственной Думы России третьего созыва по одномандатному округу № 28 (Удмуртия), в 2000 г. стал председателем Комитета Государственной Думы по промышленности, строительству и наукоемким технологиям. В том же году избран председателем Союза производителей нефтегазового оборудования. В апреле 2002 г. ушел в отставку с поста председателя Комитета по промышленности, строительству и наукоемким технологиям.

В декабре 2003 г. избран депутатом Государственной Думы четвертого созыва по списку КПРФ, стал членом Комитета по бюджету и налогам.

В 2007 г. вновь избран депутатом Государственной Думы пятого созыва по федеральному списку КПРФ, стал председателем Комитета по промышленности Государственной Думы.

В 2008 г. избран сопредседателем Комиссии Государственной Думы по рассмотрению расходов, направленных на обеспечение обороны и государственной безопасности Российской Федерации.

Член ЦК КПСС в 1986 – 1991 гг., кандидат в члены Политбюро ЦК КПСС (1988 – 1989), член Политбюро ЦК КПСС (1989 – 1990). Депутат Верховного Совета СССР 1-го созыва (1984 – 1989), депутат Государственной Думы России со второго по пятый созывы (избирался в 1995, 1999, 2003, 2007 гг.).

Юрий Дмитриевич награжден орденами Ленина, Октябрьской Революции, Трудового Красного Знамени, «Знак Почета».